

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2020 г.

Разработка бизнес-плана открытия магазина детской одежды «Globus»
(Челябинск)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2020 301/195 ВКР

Руководитель,
ст. преподаватель каф. ЭПиУП
_____/И.В. Смирнова
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,
студент группы ЭУ-447
_____/Н.О. Степченко/
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Степченко Н.О. Разработка бизнес-плана открытия магазина детской одежды «Globus» (Челябинск):
Выпускная квалификационная работа. – Челябинск:
ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 133 с., 24 ил., 88
табл., библиогр. список –22 наим., 5 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе проведенного стратегического анализа отрасли детских товаров предложен план мероприятий по открытию магазина детской одежды «Globus».

Для проведения стратегического анализа применены методы PEST и SWOT-анализа.

Предлагаемые мероприятия по открытию магазина детской одежды опираются на результаты проведенного стратегического анализа, в частности на результаты PEST и SWOT-анализа.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе разработан бизнес-план проекта, в котором были использованы методы финансового прогнозирования и планирования.

Для дальнейшего видения финансового состояния предприятия, был проведен финансовый анализ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ.....	9
1.1 Стратегический анализ внешней среды. Анализ макросреды.....	10
1.1.1 PEST–анализ.....	10
1.2 Стратегический анализ внешней среды. Анализ микросреды.....	13
1.2.1 Анализ конкурентов.....	13
1.2.2 Анализ «5 сил Портера».....	16
1.2.3 Сегментация рынка.....	21
1.3 Стратегический анализ внутренней среды.....	28
1.3.1 Модель «5 Р».....	29
1.3.2 SWOT–анализ.....	31
Выводы по разделу один.....	35
2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ «GLOBUS»...36	
2.1 Резюме проекта.....	36
2.2 Организационный план.....	37
2.2.1 Описание проекта.....	37
2.2.2 Продукт проекта.....	45
2.2.3 Составление перечня работ (календарный план).....	47
2.2.4 Организационная структура команды проекта	49
2.2.5 Матрица разделения административных задач управления	51
2.2.6 Построение и расчет сетевого графика	51
2.3 План маркетинга.....	54
2.3.1 Разработка рекламной компании.....	54
2.3.2 Обоснование цены.....	57
2.3.3 Обоснование объемов сбыта.....	62
2.4 План производства.....	71
2.4.1 Определение себестоимости.....	73
2.5 Финансовый план.....	75
2.5.1 Финансирование проекта.....	78
2.5.2 Построение финансовых отчетностей.....	79
2.6 Анализ рисков проекта.....	84
2.6.1 Анализ безубыточности проекта.....	85
2.6.2 Анализ чувствительности проекта.....	89
Выводы по разделу два.....	95
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	96
3.1 Формирование прогнозных финансовых отчетностей.....	96
3.2 Анализ динамики состава и структуры источников формирования капитала и его размещения.....	99
3.3 Анализ ликвидности баланса.....	103
3.4 Анализ финансовой устойчивости.....	108
3.5 Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов.....	112

3.6 Диагностика банкротства предприятия.....	122
Выводы по разделу три.....	125
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	126
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	127
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ А «Основные игроки на рынке детских товаров в 2016 году».....	129
ПРИЛОЖЕНИЕ Б «Сетевой график»	130
ПРИЛОЖЕНИЕ В «Диаграмма Ганта»	131
ПРИЛОЖЕНИЕ Г «Образец анкеты № 1»	132
ПРИЛОЖЕНИЕ Д «Образец анкеты № 2».....	133

ВВЕДЕНИЕ

Магазин детской одежды представляет собой достойный и прибыльный вид бизнеса. Благодаря стабильному спросу на детскую одежду, данный вид бизнеса достаточно выгоден.

Объектом исследования является магазин детской одежды «Globus» в городе Челябинск.

Предмет исследования – экономическая эффективность деятельности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка бизнес-плана открытия магазина детской одежды «Globus».

В выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- 1) проведение стратегического анализа отрасли детских товаров;
- 2) разработка бизнес-плана открытия магазина детской одежды «Globus»;
- 3) проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В ходе проведения стратегического анализа отрасли, использовались такие методы, как PEST-анализ и SWOT-анализ.

В ходе анализа рисков проекта, использовались анализ чувствительности, а также анализ безубыточности.

В ходе оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, был проведен анализ ликвидности баланса, анализ финансовой устойчивости, была рассчитана и оценена динамика финансовых коэффициентов, а также была проведена диагностика банкротства предприятия.

Основными источниками информации, использованной для выполнения работы, являются законодательные и нормативные акты РФ, учебно-методическая литература, а также интернет-источники.

В состав данной выпускной квалификационной работы входят три раздела:

- 1) стратегический анализ отрасли;
- 2) разработка бизнес-плана открытия магазина детской одежды «Globus»;

3) анализ финансово–экономической деятельности предприятия.

Объем основного материала пояснительной записки составляет 133 страницы, количество рисунков – 24 рисунка, количество таблиц – 88 таблиц, число наименований списка использованных источников и литературы – 22 наименования, количество приложений – 5 приложений.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Индустрия детских товаров представляет собой динамично развивающийся сектор экономики для реализации различной продукции, который ориентирован сразу на несколько групп потребителей – детей и взрослых.

Рынок детских товаров состоит из отдельных сегментов, которые, в свою очередь, являются самостоятельными рынками со своей структурой и ориентиром на разные целевые группы.

Выделяют рынок товаров для новорожденных (дети от 0–3 лет), рынок товаров для дошкольников (4–7 лет), рынок товаров для школьников и подростков (от 7 лет и до 18).

При этом, каждый возрастной сегмент по разному оказывает влияние на решение о покупке, поскольку покупают родители, а «используют» приобретенные товары по назначению уже дети.

Так, например, дети от 0–3 лет практически не участвуют в принятии решения, но чем выше возрастной диапазон, тем больше ребенок включается в процесс покупки и выбора товаров [3].

Данный рынок включает в себя такие категории товаров, как:

- детская одежда и обувь;
- детское питание;
- игрушки и развивающие игры;
- товары для детского творчества;
- школьные принадлежности;
- детская мебель;
- детский транспорт (коляски, самокаты, ходунки и т.д.);
- техника для детей (радио-няни, ингаляторы, стерилизаторы и т.д.);
- товары для новорожденных;
- предметы детской гигиены и бытовая химия (подгузники, зубные пасты и щетки, гипоаллергенные шампуни и т.д.) [21].

1.1 Стратегический анализ внешней среды. Анализ макросреды

Дети рождаются всегда, и им всегда необходимо во что-то одеваться. Согласно подсчетам РБК, на детскую одежду приходится 20% среднемесячных «детских» расходов в семье. Таким образом, этот товар пользуется относительно стабильным спросом.

Преимущества продажи товаров для детей:

- 1) стабильный спрос, мало реагирующий даже на кризисы;
- 2) родители склонны скорее отказать себе, чем ребенку;
- 3) среди детей значительную роль играет оценка ровесников – это может выступать дополнительным инструментом давления на родителей;
- 4) детская одежда долго хранится, а также мало подвержена порче.

В рамках ВКР разрабатывается проект открытия магазина детской одежды «Globus».

Миссия организации: Обеспечить как можно больше детей красивой и качественной одеждой.

Цель: Открытие магазина детской одежды в городе Челябинск к июлю 2020 года.

Описание: Предоставление родителям возможности приобретения одежды различных популярных марок fashion- и basic-коллекции для детей от 3 до 10 лет, а также верхней одежды высокого качества.

1.1.1 PEST–анализ

PEST-анализ – это инструмент для определения стратегии компании в долгосрочном периоде. Период прогнозирования составляет от 3 до 10 лет [3].

В ходе исследования макровнешней среды предприятия используем методику PEST–анализа.

Рассмотрим каждый фактор по отдельности.

- политика и законодательство:

1) государство предлагает комплексный план действий по созданию благоприятной нормативно–правовой среды для малого предпринимательства. Данный фактор благоприятно влияет на предприятие;

2) около 80% всей детской одежды поставляется из стран Юго-Восточной Азии, Китая и Турции. У импортного производителя есть существенный недостаток – нет адаптации к специфике российского рынка.

- экономика и демография:

1) по данным госкомитета по делам ЗАГС Челябинской области рождаемость на Южном Урале в 2019 году снизилась по сравнению с 2018-м почти на 3,5 тысячи детей;

2) в течение последнего десятилетия (период 2009–2018 гг.) в Челябинской области наблюдались следующие результаты государственной демографической политики: общий коэффициент смертности снизился с 14,4 до 13,2 в расчете на 1 000 населения;

3) так как большая часть детской одежды поставляется зарубежом, следует учитывать курс валют. Различные колебания могут сказаться на цене приобретаемой продукции;

4) по данным «Росстата» реальные располагаемые доходы граждан РФ в январе – марте 2020 года сократились на 0,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

- социокультурный фактор:

1) принцип «все лучшее детям» до сих пор актуален на постсоветском пространстве, что способствует развитию дистрибьюции детских товаров.

- технология и экология:

1) продвижение товаров и услуг через интернет на сегодняшний день является одним из самых эффективных и экономичных методов. Реклама в Интернете носит «вирусный» характер и, благодаря ей, о новом товаре сможет узнать в короткие сроки сотни и тысячи человек [6].

В таблице 1.1 приведен PEST–анализ магазина детской одежды «Globus».

Таблица 1.1 – PEST–анализ магазина детской одежды «Globus»

(Политика и законодательство)	(Экономика и демография)
<ul style="list-style-type: none"> государственная поддержка малого бизнеса; отсутствие адаптации импортного производителя к специфике российского рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> отрицательная динамика рождаемости; снижение младенческой смертности; колебания курсов валют; снижение реальных доходов населения.
(Социокультурный фактор)	(Технология и экология)
<ul style="list-style-type: none"> актуальность принципа «все лучшее детям». 	<ul style="list-style-type: none"> возрастание роли интернета как рекламной площадки.

На основе PEST–анализа, проведем EFAS–анализ (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – EFAS–анализ

Факторы внешней среды		Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности	Государственная поддержка малого бизнеса	0,4	4	1,6
	Снижение младенческой смертности	0,1	3	0,3
	Актуальность принципа «все лучшее детям»	0,2	5	1
	Возрастание роли интернета как рекламной площадки	0,3	3	1,2
	Итого	1		4,1
Угрозы	Отсутствие адаптации импортного производителя к специфике российского рынка	0,1	4	0,4
	Отрицательная динамика рождаемости	0,2	5	1,5
	Колебания курсов валют	0,4	2	0,4
	Снижение реальных доходов населения	0,3	4	1,6
	Итого	1		3,9

Таким образом, по результатам количественного анализа наиболее сильной возможностью оказалась государственная поддержка малого бизнеса, а наиболее сильной угрозой оказалось снижение реальных доходов населения.

1.2 Стратегический анализ внешней среды. Анализ микросреды

1.2.1 Анализ конкурентов

К числу основных конкурентов магазина детской одежды «Globus» стоит отнести ведущих игроков рынка детских товаров, а именно сети «Детский мир», «Кенгуру», «Дочки-Сыночки», «DinoKids», «Наши детки» и «Rich Family».

В свою очередь, данных конкурентов следует разделить на две группы:

- 1) прямые конкуренты – магазины, реализующие одежду брендов, которые планируются к продаже в «Globus», и расположены вблизи нашего магазина. К прямым конкурентам относятся следующие магазины: «DinoKids», «Наши детки», «Rich Family»;
- 2) косвенные конкуренты – магазины, которые сосредоточены на другом целевом рынке, а также не находятся вблизи нашего магазина. К косвенным конкурентам можно отнести следующие магазины: «Детский мир», «Кенгуру», «Дочки-Сыночки» [7].

В Приложении А представлены основные игроки на рынке детских товаров в 2016 году. В таблице 1.3 приведены преимущества и недостатки основных конкурентов «Globus».

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки основных конкурентов «Globus»

Наименование организации	Преимущества	Недостатки
«Детский мир»	- приемлемый уровень цен; - отслеживаются покупательские предпочтения в ассортименте товара; - в магазине проводятся различные акции и спецпредложения; - высокий уровень сервиса.	- слабая маркетинговая политика; - трудности сбыта большого объема продукции.
«Rich Family»	- отслеживание рекламных акций конкурентов; - широкий ассортимент товара.	- низкое качество товара; - плохое качество обслуживания.

Окончание таблицы 1.3

Наименование организации	Преимущества	Недостатки
«Кенгуру»	- в магазине представлена одежда брендов класса люкс; - продавцы-консультанты проходят обучение и аттестацию.	- очень высокие цены; - ориентация только на премиум сегмент.
«Наши детки»	- наличие акций и бонусов; - широкий ассортимент товара;	- высокие цены; - плохое качество обслуживания;
«Дочки–сыночки»	- безупречное качество обслуживания, и особая система демонстрации товаров, позволяющая покупателям понять принцип действия и особенности выбранной модели.	- основной ассортимент– одежда для детей 0-6 лет.
«DinoKids»	- низкие цены; - наличие акций; - высокое качество обслуживания.	- небольшой ассортимент.

Таким образом, исходя из данных таблицы 1.3, можно сделать вывод, что наибольшими преимуществами обладает ПАО «Детский мир», а меньше всего недостатков у магазина «DinoKids». Проведем сравнительный анализ конкурентов по ключевым факторам. К каждому магазину, по каждой позиции присваивается определённый балл от 1 до 5. Чем выше балл, тем лучше проявляется позиция в магазине. В таблице 1.4 представлен факторный анализ конкурентов.

Таблица 1.4 – Факторный анализ конкурентов

Показатель	Конкурент					
	Детский мир	Кенгуру	Наши детки	DinoKids	Rich Family	Дочки-сыночки
Популярность бренда	да	да	нет	нет	да	да
Баллы	5	5	3	2	5	4
Ассортимент	широкий	широкий	широкий	узкий	широкий	узкий
Баллы	5	5	4	3	5	4

Окончание таблицы 1.4

Показатель	Конкурент					
	Детский мир	Кенгуру	Наши детки	DinoKids	Rich Family	Дочки-сыночки
Уровень цен	средний	высокий	средний	низкий	средний	средний
Баллы	4	3	4	5	4	4
Наличие системы скидок	да	да	да	да	да	да
Баллы	5	5	5	5	5	5
Качество обслуживания	высокое	высокое	низкое	среднее	низкое	высокое
Баллы	5	5	2	3	2	5
Наличие интернет-магазина	да	да	да	да	да	да
Баллы	5	5	5	5	5	5

В данном анализе, баллы проставлялись исходя из отзывов покупателей каждого магазина. Из проведенного анализа, можно сделать вывод, что наиболее сильными конкурентами являются «Детский мир» (29 баллов) и «Кенгуру» (28 баллов), а наименее сильными конкурентами являются «Наши детки» (23 балла) и «DinoKids» (23 балла). Для большей наглядности, на основе данных таблицы 1.4 построим график анализа конкурентов (рисунок 1.1).

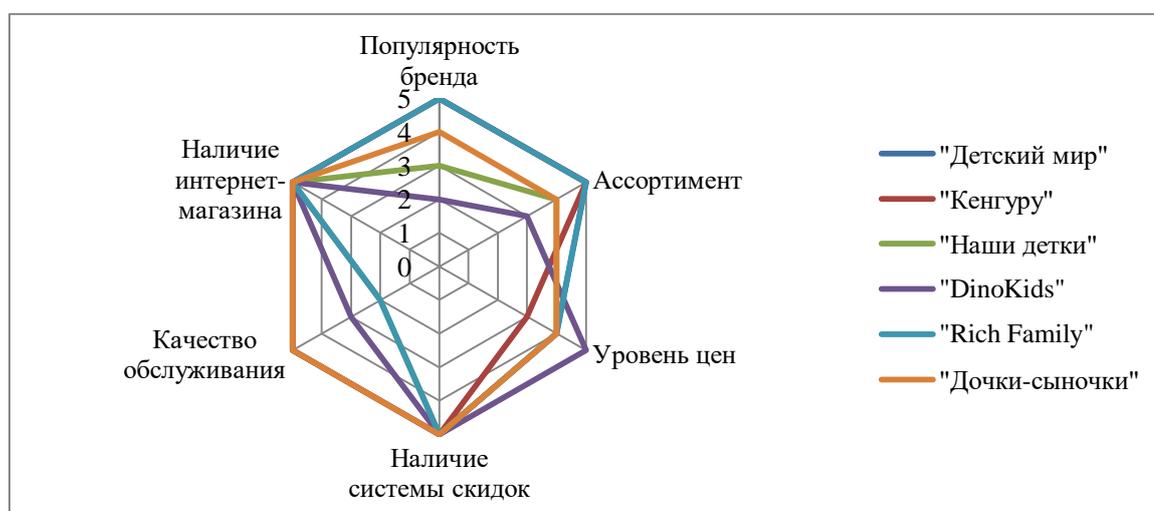


Рисунок 1.2– Анализ конкурентов

1.2.2 Анализ «5 сил Портера»

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму в отрасли, осуществляется с помощью модели пяти сил Портера. Реальная величина этих сил зависит от барьеров входа и выхода из отрасли, структуры отрасли, условий спроса, стадии жизненного цикла отрасли, относительной силы поставщиков и потребителей продукции отрасли, технологической стабильности и угрозы появления заменяющих продуктов [15].

На рисунке 1.3 представлена структура анализа «5 сил Портера».

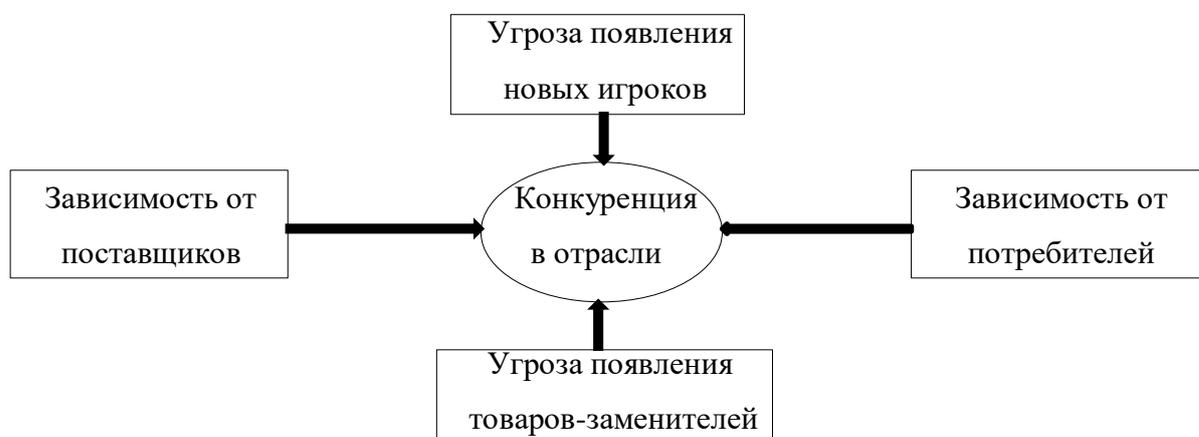


Рисунок 1.3– Структура анализа «5 сил Портера»

Рассмотрим каждую силу:

1) угроза со стороны товаров заменителей. В таблице 1.5 представлена оценка угрозы со стороны товаров-заменителей.

Таблица 1.5 – Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и доля мала	не существуют
Баллы	3		

Окончание таблицы 1.5

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Итоговый балл	3		
1 балл	низкий уровень со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень со стороны товаров-заменителей		

Таким образом, угроза появления товаров-заменителей обладает высоким уровнем;

2) уровень внутриотраслевой конкуренции. В таблице 1.6 представлена оценка уровня внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 1.6 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	высокий уровень насыщения рынка	средний уровень насыщения рынка (3-10 игрока)	небольшое количество игроков
Баллы	3		
Темп роста рынка	стагнация или снижение объема рынка	замедляющийся, но растущий	высокий
Баллы	1		
Уровень дифференциации продукта на рынке	компании продают стандартизированный товар	товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам	продукты компании значительно отличаются между собой
Баллы	3		
Ограничение в повышении цен	жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	есть возможность к повышению цен, только в рамках покрытия роста затрат	всегда есть возможность к повышению цены
Баллы	2		
Итоговый балл	9		
4 балла	низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таким образом, внутриотраслевая конкуренция обладает высоким уровнем;

3) угроза появления новых игроков. В таблице 1.7 представлена оценка угрозы появления новых игроков.

Таблица 1.7 – Оценка угрозы появления новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуг	отсутствует	средняя	значимая
Баллы		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка
Баллы		2	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	средний уровень разнообразия товара	высокий уровень разнообразия товара
Баллы		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий	средний	высокий
Баллы		2	
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Баллы	3		
Итоговый балл	11		
5 баллов	низкий уровень угрозы появления новых игроков		
6-9 баллов	средний уровень угрозы появления новых игроков		
10-15 баллов	высокий уровень угрозы появления новых игроков		

Таким образом, угроза появления новых игроков обладает высоким уровнем, что является неблагоприятным фактором;

4) зависимость от потребителей. В таблице 1.8 представлена оценка зависимости от потребителей.

Таблица 1.8 – Оценка зависимости от потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80 % приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Баллы			1
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
Баллы		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Баллы		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
Баллы		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Таким образом, зависимость от потребителей обладает средним уровнем;

5) зависимость от поставщиков. В таблице 1.9 приведена оценка зависимости от поставщиков.

Таблица 1.9 – Оценка зависимости от поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
Баллы		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Баллы		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Баллы		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
Баллы		1
Итоговый балл	4	
4 балла	низкий уровень зависимости от поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень зависимости от поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень зависимости от поставщиков	

Таким образом, зависимость от поставщиков обладает низким уровнем;

Анализ «5 сил Портера» для магазина детской одежды «Globus» приведён в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – «5 сил Портера»

Фактор	Уровень	Содержание фактора
Уровень внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Существует 8 крупных и много мелких компаний на рынке, агрессивная рекламная политика конкурентов.
Угроза появления новых игроков	Высокий	Большой размер и высокая прибыльность рынка, быстрый возврат инвестиций, отрасль пользуется большим спросом.

Окончание таблицы 1.10

Фактор	Уровень	Содержание фактора
Угроза появления товаров-заменителей	Высокий	Легкость перехода с одного магазина на другой формат.
Зависимость от поставщиков	Низкий	Товар поставщика не уникальный. Давление со стороны поставщиков практически отсутствует.
Зависимость от потребителей	Средний	Наличие барьеров перехода на товар конкурентов.

На основе анализа «5 сил Портера», можно сделать вывод, что наибольшей степенью угрозы являются «Внутриотраслевая конкуренция», так как на рынке существует много существующих магазинов, «Конкуренция со стороны новых игроков», так как рынок является прибыльным и привлекательным, и «Товарозаменители», так как существуют различные альтернативные способы совершения покупки. Зависимость от потребителей обладает средним уровнем, так как у магазина нет привязанности к определенному количеству потребителей и объем продаж распределяется равномерно между всеми потребителями, но в тот же момент, при выборе места совершения покупки, покупатель ориентируется на оптимальные цены и качественные характеристики товара. Наименьшей степенью угрозы обладает «Давление со стороны поставщиков», так как товар не является уникальным и нет сложностей в переходе с одного поставщика на другого. В целом, влияние конкурентной среды не препятствует деятельности компании.

1.2.3 Сегментация рынка

Меняется стиль жизни, растет обеспеченность и требования к комфорту среди населения. Если раньше, еще 20 лет назад, не было понятия детской моды, а главными требованиями к детской одежде были прочность и долговечность, то

теперь на передний план при выборе товара выходят марка, красота, комфортность и другие характеристики вещи. Это говорит о росте культуры потребления. Ассортимент одежды для детей практически ничем не уступает одежде для взрослых. В магазинах представлено огромное количество марок иностранных и отечественных производителей – от доступных до элитных.

Детская одежда, игрушки, книги требуют постоянного обновления и этим обеспечивают оборот рынка. 34% расходов на детские товары составляют затраты на одежду, 12% – на обувь, 18% – на игрушки и 36% – на прочее.

На рисунке 1.4 отражена структура российского рынка детских товаров по видам продукции.



Рисунок 1.4– Структура российского рынка детских товаров по видам продукции

Годовой оборот российского рынка детских товаров и услуг, по оценкам экспертов, колеблется в пределах \$7-8 млрд. и растет на 25% в год. Значительная часть этого оборота приходится на производство и реализацию детской одежды. Объем рынка детской одежды по приблизительным оценкам составляет более \$3 млрд.

На долю легального российского производства приходится только 18,4% от общего объема рынка. В России нет ни сырья, ни ресурсов, которые позволили бы наладить отечественное производство детской одежды, поэтому около 80% всей детской одежды поставляется из стран Юго-Восточной Азии, Китая и Турции [8].

На рисунке 1.5 представлен российский рынок детской одежды по странам производителям.



Рисунок 1.5– Российский рынок детской одежды по странам производителям

Рынок детской одежды четко сегментирован по возрастным группам, каждая из которых требует абсолютно разного ассортимента и разных механизмов привлечения и мотивирования покупки. Объединить все в одном магазине сложно. Это под силу лишь крупным розничным сетям, имеющим магазины большой площади со сложной логистической системой. Идеальным решением здесь могут стать торгово-развлекательные детские центры с игровыми комнатами и детскими уголками, где можно было бы проводить специальные развлекательные мероприятия. В таблице 1.11 представлена ценовая сегментация специализированных сетей детской одежды.

Таблица 1.11 – Ценовая сегментация специализированных сетей детской одежды

Сети магазинов детских товаров эконом–класса	Сети магазинов детских товаров среднего ценового сегмента	Магазины товаров премиум–класса
Сеть «Кораблик»	Сеть «Бэби Бум»	Английская сеть магазинов Mothercare
Сеть магазинов «Дети»	Сеть «Детский Мир»	Сеть «Кенгуру»

Эконом–сегмент на 95% представлен Китаем. Люкс – это 100% импорт, он представлен такими брендами как Monna Lisa, Dolce&Gabbana. Премиум–сегмент состоит из 90% импортных марок и 10% отечественных. К этой категории можно отнести «Маленькая Леди», «Юдашкин Кидс».

Рассмотрим сегментацию детских товаров по половому признаку. Внутри рынка детских товаров сегменты по половому признаку распределены следующим образом: девочки – 41%, мальчики – 34% и новорожденные (0–3 года) – 25% [22].

На рисунке 1.6 представлена сегментация по половому признаку.



Рисунок 1.6– Сегментация по половому признаку

Портрет потребителя – это собирательный образ потенциального клиента, основанный на определенных социально-демографических и психологических характеристиках: его возраст, пол, семейное положение, место жительства, сфера деятельности, уровень дохода и т.д. [13].

Проанализировав данные параметры, можно понять, насколько необходим для потенциальных клиентов будет товар производителя.

Для магазина детской одежды «Globus» определим портрет потребителя по следующим признакам:

1) пол. Анализируя данный критерий, следует учитывать процентное соотношение численности населения г. Челябинск по полу, а также процентное соотношение принятия решения о совершении покупки по половому признаку. По данным «Челябстата» процентное соотношение численности населения г. Челябинск по половому признаку выглядит следующим образом (рисунок 1.7) [13].

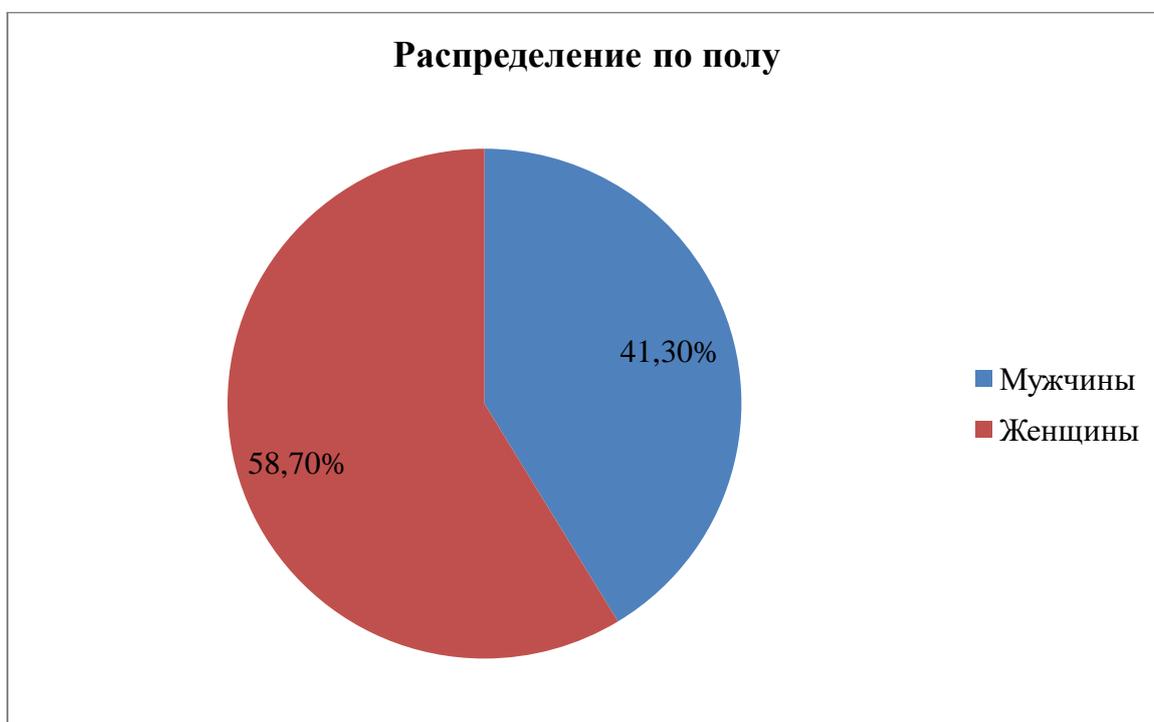


Рисунок 1.7– Процентное соотношение численности населения г. Челябинск по половому признаку

По данным исследований потребительских предпочтений на рынке детской одежды в России, взятых из источников интернета, процентное соотношение принятия решения о совершении покупки по половому признаку выглядит следующим образом (рисунок 1.8) [13].

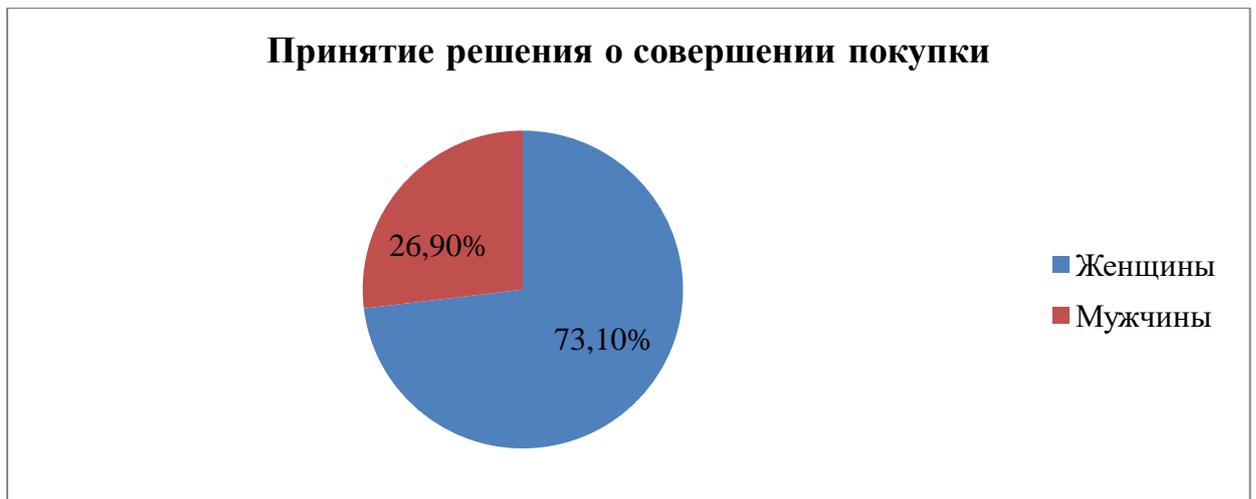


Рисунок 1.8– Процентное соотношение принятия решение о совершении покупки по половому признаку

Таким образом, из рисунка 1.7 и рисунка 1.8 видно как по половому признаку, так и по принятию решения о совершении покупки, что преобладают женщины; 2) возраст. По данным «Челябстат» процентное соотношение численности женщин города Челябинск по возрастному признаку выглядит следующим образом (рисунок 1.9) [13].

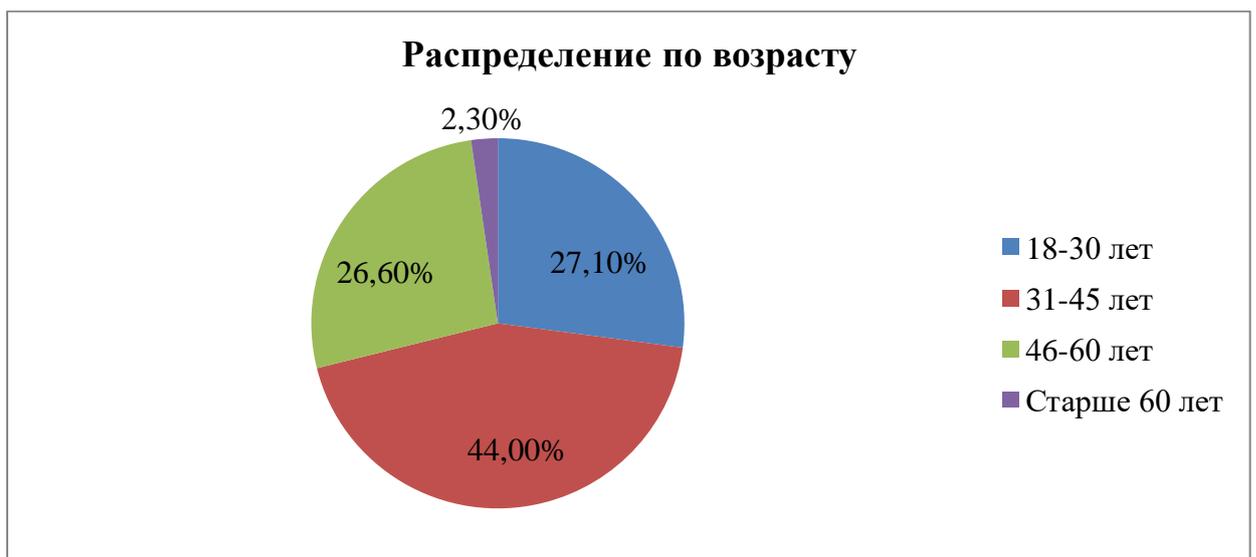


Рисунок 1.9– Процентное соотношение численности женщин г. Челябинск по возрастному признаку

Также следует учитывать, какие возрастные группы преобладают по критерию «наличие ребенка». По данным «Челябстата», средний возраст матери, с ребенком до 18 лет, по возрастным группам выглядит следующим образом (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10–Процентное соотношение среднего возраста матери, с ребенком до 18 лет, по возрастным группам для г. Челябинск

Таким образом, можно сделать вывод, что по возрастным характеристикам преобладают женщины в возрасте от 18 до 45 лет;

3) место проживания. Так как наш магазин будет располагаться в г. Челябинск, по адресу ул. Чайковского, 20Б (р-н Курчатовский), для нашего проекта, определим данный критерий как Курчатовский район;

4) семейное положение. Большинство детей находится в полноценных семьях, но также необходимо учитывать матерей/отцов одиночек. Таким образом, семейное положение для нашего магазина детской одежды будет следующим: «замужем/холоста»;

5) наличие детей. Так как деятельность нашего магазина напрямую направлена на детей, то данный критерий будет определяться статусом «Обязательно»;

б) уровень доходов. По данным интернет ресурсов, на покупку одежды для одного ребенка уходит около 5 тыс. рублей, а средний уровень доходов потенциальных потребителей составляет от 30 тыс. руб.;

Исходя из вышеперечисленных характеристик, можно определить портрет потенциальных потребителей магазина. В таблице 1.12 представлен портрет потенциальных потребителей магазина детской одежды «Globus».

Таблица 1.12 – Портрет потенциальных потребителей магазина детской одежды «Globus»

Критерий	Характеристика
Пол	Женский
Возраст	от 18 до 45 лет
Место проживания	Курчатовский район
Семейное положение	«замужем/холоста»
Наличие ребенка	Обязательно
Уровень доходов	От 30 тыс. рублей

Таким образом, можно сделать вывод, что ориентация нашего магазина будет на женщин в возрасте от 18 до 45 лет, проживающая в Курчатовском районе, имеющая ребенка и с уровнем доходов от 30 тыс. рублей.

1.3 Стратегический анализ. Анализ внутренней среды

Цепочка ценностей – инструмент стратегического планирования, обеспечивающий подробное исследование работы компании. Деятельность магазина «Globus» будет формироваться из:

1) основная деятельность (рисунок 1.11):

- снабжение – закупка товара у поставщиков;
- продажа – продажа товара через розничный магазин, а также продажа через интернет магазин;
- реклама и маркетинг – реклама в газетах, журналах, интернете и т.д.
- прибыль – получение прибыли.

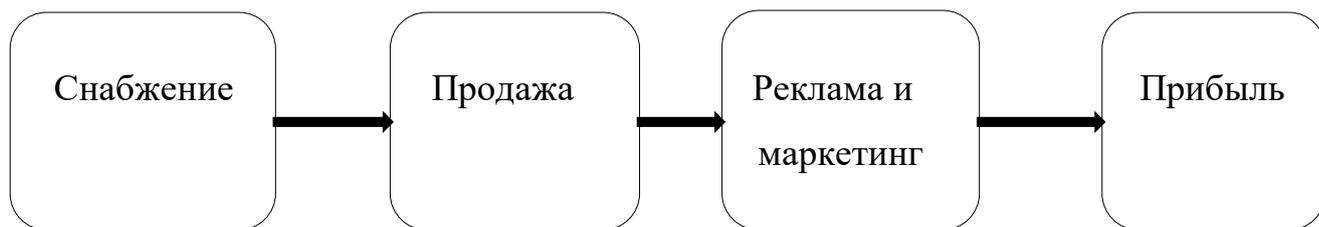


Рисунок 1.11– Цепочка основной деятельности

2) вспомогательная деятельность (рисунок 1.12):

- управление– управление персоналом;
- исследования и разработки – проведение маркетинговых исследований.

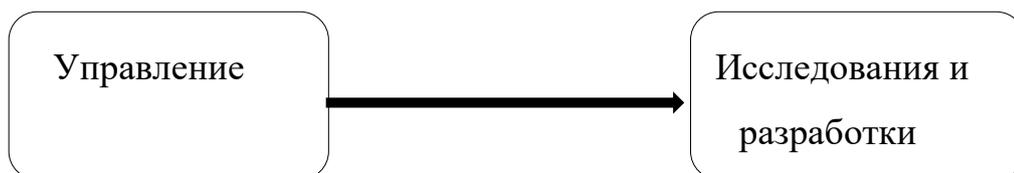


Рисунок 1.12– Цепочка вспомогательной деятельности

Таким образом, цепочка ценностей будет формироваться из основной деятельности и вспомогательной деятельности.

1.3.1 Модель «5 Р»

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара. Постановка стратегических целей и планирование необходимых мероприятий маркетинг–микса находится в ведении руководителя отдела маркетинга или менеджера аналогичного уровня. Мероприятия в рамках комплекса неразрывно связаны друг с другом.

На рисунке 1.13 отражена модель «5 Р» [16].

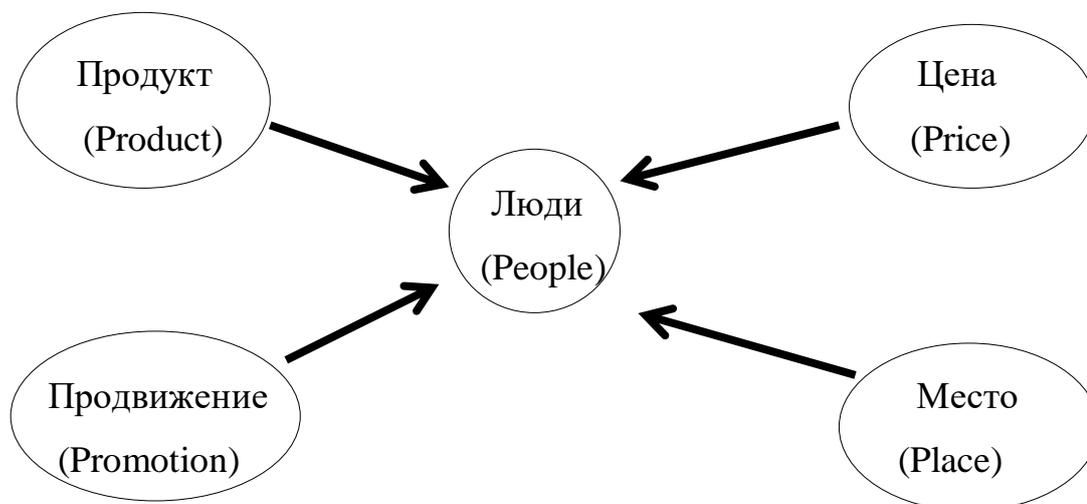


Рисунок 1.13– Модель «5 Р»

Рассматривая продукт магазина, следует основное предпочтение отдать качеству продукции. Товар планируется продавать по цене реализации, которая будет являться «средней» по сравнению с конкурентами. Магазин будет располагаться в торговом комплексе с хорошей проходимостью и транспортной доступностью. В магазине будут работать продавцы, умеющие находить подход к клиенту и умением проконсультировать его. Также планируется задействовать методы обратной связи. В таблице 1.13 представлена модель «5 Р» для магазина «Globus».

Таблица 1.13 – Модель «5 Р»

Продукт	Цена
<ul style="list-style-type: none"> • качество. 	<ul style="list-style-type: none"> • цена реализации.
Продвижение	Место
<ul style="list-style-type: none"> • реклама; • прямые продажи; • продвижение через социальные сети. 	<ul style="list-style-type: none"> • расположение в торговом комплексе; • транспортная доступность.
Люди	
<ul style="list-style-type: none"> • методы сбора обратной связи; • обучение торгового персонала. 	

1.3.2 SWOT–анализ

SWOT-анализ – это инструмент, с помощью которого выявляются основные перспективы развития компании [12].

В таблице 1.14 приведен SWOT–анализ магазина «Globus».

Таблица 1.14 – SWOT–анализ магазина «Globus»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• оптимальное сочетание цены и качества;• хорошая местоположение, большая проходимость;• легкость навигации среди ассортимента в магазине.	<ul style="list-style-type: none">• слабая маркетинговая политика;• недостаточный ассортимент крупных детских брендов;• неизвестность магазина на рынке;• отсутствие программы лояльности.
Потенциальные возможности	Потенциальные угрозы
<ul style="list-style-type: none">• высокий спрос на детские товары, тенденция к увеличению спроса;• создание фирменного имиджа;• рост целевой аудитории;• внедрение новых категорий товара.	<ul style="list-style-type: none">• снижение рождаемости;• изменение вкусов и потребностей клиентов;• появление новых конкурентов или давление со стороны старых;• рост отпускных цен на товары.

Количественные методики SWOT-анализа позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. Так, Г. Ассель предлагает вариант четырехпольного формата для анализа, но с введением балльной оценки. В таблице 1.15 представлена количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT–анализа [3].

Таблица 1.15 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT–анализа

Характеристика стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны				Итого
		Оптимальное сочетание цены и качества	Хорошая местоположение, большая проходимость	Легкость навигации среди ассортимента в магазине	Слабая маркетинговая политика	Недостаточный ассортимент крупных детских брендов	Неизвестность магазина на рынке	Отсутствие программы лояльности	
Угрозы	Снижение рождаемости	3	1	1	2	1	1	1	10
	Изменение вкусов и потребностей клиентов	5	3	2	3	5	2	3	23
	Появление новых конкурентов или давление со стороны старых	5	4	3	5	5	5	5	32
	Рост отпускных цен на товары	5	3	1	3	3	2	4	21
Возможности	Высокий спрос на детские товары, тенденция к увеличению спроса	4	3	2	4	4	4	5	26
	Создание фирменного имиджа	4	3	4	5	4	5	5	30
	Рост целевой аудитории	5	5	4	5	4	5	5	33
	Внедрение новых категорий товара	3	2	4	4	5	3	3	24
Итого		34	24	21	31	31	27	31	

По итогам количественной оценки взаимовлияния факторов SWOT–анализа, формируется матрица совокупной количественной оценки. В таблице 1.16 приведена матрица совокупной количественной оценки SWOT факторов.

Таблица 1.16 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT факторов

В баллах

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Оптимальное сочетание цены и качества	34	Слабая маркетинговая политика	31
Хорошая местоположение, большая проходимость	24	Недостаточный ассортимент крупных детских брендов	31
Легкость навигации среди ассортимента в магазине	21	Неизвестность магазина на рынке	27
		Отсутствие программы лояльности	31
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Высокий спрос на детские товары, тенденция к увеличению спроса	26	Снижение рождаемости	10
Создание фирменного имиджа	30	Изменение вкусов и потребностей клиентов	23
Рост целевой аудитории	33	Появление новых конкурентов или давление со стороны старых	32
Внедрение новых категорий товара	24	Рост отпускных цен на товары	21

В матрице совокупной количественной оценки отображена совокупная оценка по каждому фактору. По результатам анализа взаимовлияния факторов SWOT–анализа и матрицы совокупной количественной оценки SWOT факторов, в таблице 1.17 сформированы проблемные поля.

Таблица 1.17 – Формирование проблемных полей

Характеристика стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Оптимальное сочетание цены и качества	Хорошая местоположение, большая проходимость	Легкость навигации среди ассортимента в магазине	Слабая маркетинговая	Недостаточный ассортимент крупных детских брендов	Неизвестность магазина на рынке	
Угрозы	Снижение рождаемости	36			44			10
	Изменение вкусов и потребностей клиентов							23
	Появление новых конкурентов или давление со стороны старых							32
	Рост отпускных цен на товары							21
Возможности	Высокий спрос на детские товары, тенденция к увеличению спроса	44			124			26
	Создание фирменного имиджа							30
	Рост целевой аудитории							33
	Внедрение новых категорий товара							24
Итого		34	24	21	31	31	27	31

По результатам таблицы 1.17, были сформированы три проблемных поля. В таблице 1.18 приведен рейтинг решений, исходя из которого определяется направленность разработки нашего проекта.

Таблица 1.18 – Рейтинг решений

В баллах

Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Открытие магазина детской одежды, с целью роста целевой аудитории и последующим внедрением новых категорий товара.	124
2	Открытие магазина детской одежды с ориентацией на вкусы и потребности потребителей.	36
3	Открытие магазина детской одежды с последующим расширением товарных групп.	44

Таким образом, по результатам формирования проблемных полей, было выбрано решение по разработке проекта – открытие магазина детской одежды с целью роста целевой аудитории и последующим внедрении новых категорий товара.

Выводы по разделу один

На основе проведенного стратегического анализа, можно сделать следующие выводы:

- 1) в структуре рынка детских товаров большую долю занимает одежда, что является благоприятным фактором для разрабатываемого проекта;
- 2) наиболее сильным конкурентом, для магазина детской одежды «Globus», является ПАО «Детский мир»;
- 3) по результатам формирования проблемных полей, было выбрано решение по разработке проекта – открытие магазина детской одежды с целью роста целевой аудитории и последующим внедрением новых категорий товара.

В данной главе был проведен стратегический анализ и выбрано решение по открытию магазина детской одежды «Globus» с целью роста целевой аудитории и последующим внедрением новых категорий товара. Следующим этапом является разработка бизнес–плана проекта.

2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ «GLOBUS»

2.1 Резюме проекта

Наименование предприятия: магазин детской одежды «Globus».

Продуктами проекта являются:

- верхняя одежда и головные уборы;
- fashion- и basic-коллекции для детей от 3 до 10 лет.

Цель проекта: открытие магазина детской одежды «Globus» к июлю 2020 года.

Горизонт расчета: 3 года.

Потребность в финансировании: 300 000 рублей.

Источник финансирования: банковский кредит («Сбербанк»). Ставка по кредиту 12,9%, срок – 1 год.

Интегральные показатели эффективности проекта (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Интегральные показатели эффективности проекта, при $r=7,74\%$

Наименование показателя	Значение	Критерий
Чистый приведенный доход	576 254	>0
Индекс доходности	1,9	>1
Внутренняя норма рентабельности, в %	76,44	$>r$
Срок окупаемости (простой)	1,04	–
Срок окупаемости (дисконтированный)	2,6	–

Запас финансовой прочности от общего объема продаж для возрастной категорий: «3-5 лет» составляет 91 %, для возрастной категории: «5-7 лет» составляет 88 %, для возрастной категории: «7-10 лет» составляет 90 %. Запас финансовой прочности от общего объема продаж для категории: «Верхняя одежда») составляет 87 %.

Наиболее чувствителен проект к изменению цены реализации и объема продаж, проект обладает средней чувствительностью к изменению управленческих расходов и себестоимости, наименее чувствителен проект к изменению прямых расходов.

2.2 Организационный план

Магазин детской одежды представляет собой достойный и прибыльный вид бизнеса в любые времена. Дети рождаются и растут несмотря ни на что – и им ежегодно требуется обувь, маечки, платья, брючки, колготки и другие предметы гардероба. Зачастую родители отказывают себе в чем-то, но своему любимому чаду одежду купят всегда [8].

2.2.1 Описание проекта

Торговая точка будет располагаться в арендованном помещении торгового комплекса «Урал», находящегося по адресу Челябинск, ул. Чайковского, 20Б (р-н Курчатовский). Комплекс удачно расположен на первой линии, на Комсомольском проспекте, хороший автомобильный и пешеходный трафик. Площадь торгового помещения составляет 23,9 м². Арендная плата будет составлять 500 рублей за м², то есть 11 950 рублей. К плюсам такого местоположения можно отнести близость остановки, наличие парковки и детской площадки, а также небольшая конкуренция (по близости расположены 2 магазина детской одежды: «Счастливый малыш» и «DinoKids»). График работы: ежедневно с 08:00 до 20:00. Торговый зал имеет площадь 23,9 м², которая будет разделена на зоны для мальчиков, для девочек и для новорожденных, которые делятся на возрастные категории. Каждая зона выделяется отдельным цветом: для девочек – розовым, для мальчиков – голубым, для новорожденных – зеленым. Таким решением сокращается время, затрачиваемое на поиск необходимого товара. Стилевое решение – сочетание ярких тонов и разнообразные картины мультяшных героев будут создавать настроение праздника, что очень понравится детям.

Наиболее оптимальным вариантом организационно-правовой формы магазина детской одежды является ИП.

На прединвестиционном этапе, в начале принимается решение о рассмотрении проекта. Проводится стратегический анализ будущего магазина, исходя из которого определяется перспективность рынка детских товаров, и принимается решение о разработке проекта. Затем разрабатывается бизнес-план проекта, исходя из которого формируется как видение проекта, так и наглядные результаты эффективности проекта, а также его риски. После чего принимается решение о реализации проекта.

На первоначальном этапе реализации проекта проводится регистрация организации. В таблице 2.2 приведены основные выплаты для регистрации ИП.

Таблица 2.2 – Выплаты для регистрации ИП

В рублях

Мероприятие	Стоимость
Выплата пошлины	800
Открытие расчетного счета в банке	2000

Затем оформляется кредит в ПАО «Сбербанк» на сумму 300 000 рублей. Сумма кредита определяется исходя из потребности в финансировании (таблица 2.8). Срок кредита составляет 1 год, процент по кредиту составляет 12,9 %. Оформление кредита будет определяться как отдельный этап в календарном графике.

Также необходимо определиться с местом расположения магазина. В нашем случае, торговая точка будет располагаться в арендованном помещении торгового комплекса «Урал», находящегося по адресу Челябинск, ул. Чайковского, 20Б (р-н Курчатовский). Стоимость аренды в год будет составлять 143 400 рублей. Поиск подходящего помещения будет определяться как отдельный этап в календарном плане.

Перед началом работы магазина, арендованную площадь необходимо отремонтировать, а также завести туда необходимое оборудование и товар. Срок

аренды до момента открытия магазина составляет 3 месяца, стоимость составляет 35 850 рублей.

Ремонт помещения нацелен на создание дизайна с детской тематикой. Данное оформление торгового помещения составляет 100 000 рублей. Ремонт помещения будет определяться как отдельный этап в календарном графике.

Стоимость необходимого для магазина «Globus» оборудования составляет 43 000 рублей. Стоимость каждой, отдельно взятой, единицы оборудования не превышает 10 000 рублей. Согласно пункту 39 Федерального стандарта бухгалтерского учета «Учет основных средств», утв. приказом Минфина России от 31.12.2016 № 257н, на объект основных средств стоимостью до 10 000 рублей включительно, амортизация не начисляется. Так как, в нашем проекте, стоимость отдельно взятой единицы оборудования не превышает 10 000 рублей, то амортизация начисляться не будет. Перечень основного оборудования и его стоимость приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оборудование магазина

В рублях

Наименование	Цена	Количество, шт.	Стоимость
Чекопечатающая машинка	5000	1	5000
Денежный ящик	2800	1	2800
Терминал (для платежей по пластиковым картам)	выдается банком	1	–
Зеркала	1000	2	2000
Примерочные кабинки с зеркалами	5000	2	10000
Стойка для вешалок	1600	4	6400
Вешалки	12	100	1200
Стеклянные витрины	2000	3	6000
Витрина для продавца	5000	1	5000
Эконом панель	1200	2	2400
Канцелярия	1000	1	1000
Корзина для мусора	300	1	300
Оборудование для уборки	1000	1	1000
Итого			43 100

Основными поставщиками необходимого для магазина товара являются интернет магазин «Детская цена» и фабрика детской одежды «Семицветик». Поставки будут производиться 1 раз в месяц у обоих поставщиков Объем поставки будет равен объему сбыта. Для сезонных товаров поставки будут производиться относительно сезона.

Магазин «Детская цена» находится по адресу ул. Дзержинского 110/2. Расстояние до магазина «Globus», находящегося по адресу ул. Чайковского 20Б, равняется 13 км. Стоимость транспортировки магазина «Детская цена» равняется 25 руб./км. Стоимость транспортировки у данного поставщика в месяц составит 325 рублей, а в год 3 900 рублей.

Фабрика детской одежды «Семицветик» находится по адресу ул. Марченко 22. Расстояние до магазина «Globus», находящегося по адресу ул. Чайковского 20Б, равняется 10 км. Стоимость транспортировки фабрики детской одежды «Семицветик» равняется 21 руб./км. Стоимость транспортировки у данного поставщика в месяц составит 210 рублей, а в год 2 520 рублей. Совокупная стоимость транспортировки в год составляет 6 420 рублей.

В таблице 2.4 представлена совокупная стоимость транспортировки.

Таблица 2.4 – Совокупная стоимость транспортировки

В рублях

Поставщик	В месяц	В год
Магазин «Детская цена»	325	3 900
Фабрика детской одежды «Семицветик»	210	2 520
Итого	535	6 420

Следующим этапом является закупка товара. Перечень продуктов их закупочная цена и объем закупки представлен в разделе 2.2.2 «Продукт проекта».

Следующим этапом реализации проекта является наем и обучение персонала. Организационная структура имеет руководителя, которому подчиняется главный бухгалтер и продавец-консультант. Также директор совмещает свои обязанности с продажей товара, т.е. является ещё и продавцом-консультантом. Таким образом, в

торговом зале работают два продавца-консультанта. На рисунке 2.1 представлена организационная структура.

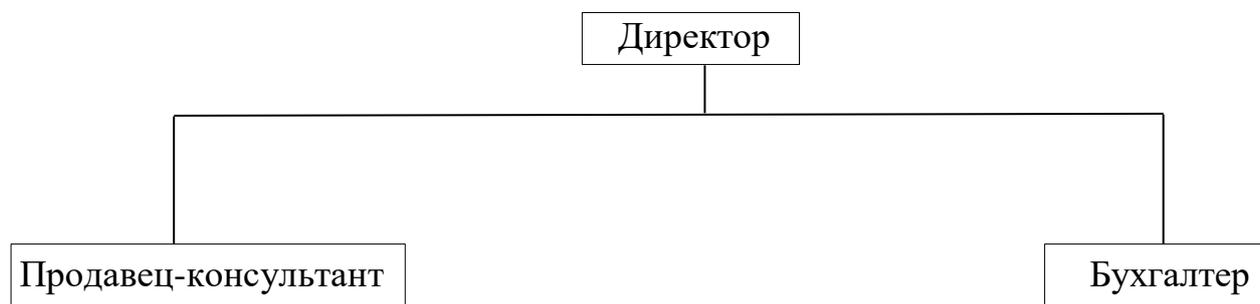


Рисунок 2.1– Организационная структура магазина детской одежды «Globus»

Правовые вопросы, связанные с трудовой деятельностью наемного сотрудника будут регламентироваться трудовым договором, заключаемым при приеме на работу. Заработная плата персонала представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Затраты на оплату труда персонала

В рублях

Должность	Количество человек	Оклад в месяц	Всего в месяц	Всего в год
Директор	1	15 000	15 000	180 000
Главный бухгалтер	1	15 000	15 000	180 000
Продавец-консультант	1	12 000	12 000	144 000
Итого				504 000

Таким образом, отчисления на заработную плату персонала будут составлять 504 000 рублей в год. Также следует учитывать, что за персонал необходимо отчислять страховые и налоговые выплаты. Основными выплатами являются: отчисления в пенсионный фонд России (ПФР) – 22 %, обязательное медицинское страхование (ОМС) – 5,1 % и социальное страхование – 2,9 %.

В таблице 2.6 представлены основные страховые выплаты на персонал.

Таблица 2.6 – Страховые выплаты за год

В рублях

Вид налогового вноса	Должность		
	Директор	Главный бухгалтер	Продавец-консультант
ПФР (22%)	39 600	39 600	31 680
ОМС (5,1%)	9 180	9 180	7 344
Социальное страхование (2,9%)	5 220	5 220	4 176
Итого	54 000	54 000	43 200
Итого 151 200			

Таким образом, сумма страховых и налоговых выплат в год составляет 151 200 рублей.

Последним этапом, перед открытием магазина «Globus», является разработка и запуск рекламы. Перечень маркетинговых мероприятий перечислен в разделе «Маркетинговый план». Стоимость рекламы на момент открытия магазина составляет 23 000 рублей. В последующие месяцы реклама будет составлять 3 000 рублей.

Основными коммунальными платежами является электроэнергия и теплоэнергия.

Тариф на электроэнергию в Челябинске составляет 3,03 руб./кВт. Приблизительная норма потребления в месяц составляет 60 кВт. По формуле (2.1) рассчитывается стоимость электроэнергии.

$$C_{\text{эл.}} = T \cdot N, \quad (2.1)$$

где $C_{эл.}$ – стоимость электроэнергии;

T – тариф;

N – норма потребления в месяц.

Тариф на теплоэнергию в Челябинске составляет 0,033 руб./Гкал. Площадь торгового помещения составляет 23,9 м². Приблизительная норма потребления теплоэнергии в месяц составляет 1 132,86 Гкал. Следует учитывать, что теплоэнергия начисляется в отопительный сезон (7 месяцев). По формуле (2.2) рассчитывается стоимость теплоэнергии.

$$C_{тэн.} = T \cdot S \cdot N, \quad (2.2)$$

где $C_{тэн.}$ – стоимость теплоэнергии в месяц;

S – площадь помещения.

Таким образом, на основании вышеприведенных таблиц, рассчитаем стоимость коммунальных услуг. В таблице 2.7 приведена стоимость коммунальных услуг.

Таблица 2.7 – Стоимость коммунальных услуг

В рублях

Вид коммунальных услуг	В месяц	В год
Электроэнергия	211	2 545
Теплоэнергия	893	6 251
Итого	1 104	8 796

Таким образом, стоимость коммунальных платежей в месяц будет составлять 1 104 рубля, а в год 8 796 рублей.

Зная единовременные затраты, а также затраты на приращение оборотного капитала, можно рассчитать потребность в финансировании. В таблице 2.8 приведена потребность в финансировании проекта с прогнозом на 1 год.

Таблица 2.8 – Потребность в финансировании проекта с прогнозом на 1 год

В рублях

Наименование	Сумма
Единовременные затраты	
Регистрация организации, оформление документов	2 800
Ремонт помещения	100 000
Покупка оборудования	43 000
Рекламная компания	23 000
Аренда помещения до момента открытия магазина (3 месяца)	35 850
Оплата работы специалистов команды проекта	75 000
Итого единовременные затраты	279 650
Затраты на приращение оборотного капитала	
Аренда помещения (12 месяцев)	143 850
Рекламная компания (в год)	36 000
Коммунальные платежи (в год)	8 796
Транспортировка товара (в год)	6 420
Зарплата персонала (в год)	504 000
Страховые выплаты (в год)	151 200
Закупка товара	491 290
Итого затраты на приращение оборотного капитала	1 341 556
Итого потребность в финансировании	1 621 206

Таким образом, потребность в финансировании составляет 1 621 206 рублей, но так как затраты на приращение оборотного капитала будут выплачиваться из выручки, то потребность в финансировании определяется величиной единовременных затрат. Определение источника финансирования проекта, а так же условия финансирования проекта представлены в разделе 2.5.1 «Финансирование проекта».

2.2.2 Продукт проекта

Товар – стильная, модная, комфортная и удобная одежда для детей от 3 до 10 лет, изготовленная из качественных экологически чистых материалов. В рамках проекта будет продаваться детская одежда следующих торговых марок: SWEET BERRY; Carters; PILGUNI; Pulka. Предоставление полной ассортиментной линейки обеспечивает равномерность спроса в течение года. Ниже указан перечень продуктов компании:

- верхняя одежда и головные уборы;
- fashion- и basic-коллекции для детей от 3 до 10 лет [20].

В таблице 2.9 представлен перечень продуктов магазина детской одежды «Globus» и их закупочная цена, с учетом годового объема продаж каждого вида продукции и формированием товарных запасов в количестве двух штук по каждому виду продукции.

Таблица 2.9 – Перечень продуктов магазина детской одежды «Globus»

В рублях

Товарная группа	Закупочная цена	Количество, шт.	Стоимость	Торговая марка	Поставщик
Джинсы мужские (5-7 лет)	350	19	6 650	SWEET BERRY	Интернет магазин «Детская цена»
Джинсы мужские (3-5 лет)	220	19	4 180		
Джинсы мужские (7-10 лет)	280	25	7 000		
Джинсы женские (3-5 лет)	220	19	4 180		
Джинсы женские (5-7 лет)	350	19	6 650		

Продолжение таблицы 2.9

В рублях

Товарная группа	Закупочная цена	Количество, шт.	Стоимость	Торговая марка	Поставщик
Джинсы женские (7-10 лет)	280	25	7 000	SWEET BERRY	Интернет магазин «Детская цена»
Футболка мужская (5-7 лет)	110	38	4 180		
Платье (7-10 лет)	350	14	4 900		
Кофта мужская (5-7 лет)	280	38	10 640		
Юбка (3-5 лет)	110	6	660		
Платье (3-5 лет)	200	6	1 200		
Футболка женская (3-5 лет)	65	19	1 235		
Футболка мужская (3-5 лет)	65	19	1 235		
Толстовка женская (5-7 лет)	220	38	8 360		
Туника женская (7-10 лет)	200	50	10 000	Carter`s	
Туника женская (5-7 лет)	150	38	5 700		
Легинсы женские (7-10 лет)	180	50	9 000		
Толстовка мужская (5-7 лет)	220	38	8 360		
Платье (7-10 лет)	350	13	4 550		
Туника женская (3-5 лет)	100	38	3 800		
Юбка (5-7 лет)	130	22	2 860		
Платье (3-5 лет)	200	6	1 200		
Толстовка мужская (7-10 лет)	300	50	15 000		
Джемпер женский (7-10 лет)	200	50	10 000		
Юбка (3-5 лет)	110	6	660		

Окончание таблицы 2.9

В рублях

Товарная группа	Закупочная цена	Количество, шт.	Стоимость	Торговая марка	Поставщик
Комбинезон-трансформер женский	800	17	13 600	PILGUNI	Фабрика детской одежды «Семицветик»
Полукомбинезон мужской	550	18	9 900		
Полукомбинезон женский	550	17	9 350		
Ветровка женская	500	80	40 000	Pulka	
Куртка мужская	1 200	17	20 400		
Куртка удлиненная мужская	1 300	18	23 400		
Бомбер мужской	360	54	19 440		
Куртка женская	1 200	18	21 600		
Куртка удлиненная женская	1 300	17	22 100		
Пуховик мужской	2 200	33	72 600		
Пуховик женский	2 200	34	74 800		
Шапка женская	100	33	3 300		
Шапка мужская	100	34	3 400		
Итого			491 290		

Стоимость закупки товара на 1 год, с учетом годового объема продаж каждого вида продукции и формированием товарных запасов в количестве двух штук по каждому виду продукции, составляет 491 290 рублей.

2.2.3 Составление перечня работ (календарный план)

Календарный план проекта – это инструмент, используемый для планирования, составления расписания и контроля хода выполнения проекта. В таблице 2.10 приведен календарный план реализации проекта по открытию магазина детской одежды «Globus».

Таблица 2.10 – Календарный план реализации проекта по открытию магазина детской одежды «Globus»

№ этапа	Планируемое мероприятие	Дата		Длительность, дни
		Начало	Окончание	
Преинвестиционный этап				
1	Принятие решения о рассмотрении проекта	01.03.2020	01.03.2020	1
2	Проведение стратегического анализа отрасли	02.03.2020	05.02.2020	4
3	Анализ макросреды предприятия	02.03.2020	03.03.2020	2
4	Анализ микросреды предприятия	04.03.2020	05.03.2020	2
5	Принятие решения о разработке проекта	06.06.2020	06.06.2020	1
6	Разработка бизнес-плана проекта	07.03.2020	12.03.2020	6
7	Принятие решения о реализации проекта	13.03.2020	13.03.2020	1
Инвестиционный этап				
8	Подготовка пакета документов на регистрацию бизнеса	14.03.2020	16.03.2020	3
9	Регистрация организации	17.03.2020	20.03.2020	4
10	Открытие расчетного счета	18.03.2020	20.03.2020	3
11	Оформление кредита	21.03.2020	31.03.2020	11
12	Поиск подходящего помещения	01.04.2020	09.04.2020	9
13	Заключение договора аренды	09.04.2020	09.04.2020	1
14	Ремонт помещения	10.04.2020	27.04.2020	18
15	Подбор и покупка оборудования	28.04.2020	07.05.2020	10
16	Переговоры с поставщиками товара	08.05.2020	28.05.2020	21
17	Подбор и закупка товара	28.05.2020	28.05.2020	1
18	Наем и обучения персонала	29.05.2020	15.06.2020	18
19	Разработка и запуск рекламы	16.06.2020	30.06.2020	15
Эксплуатационный этап				
20	Открытие магазина детской одежды «Globus»	01.07.2020	–	–

Открытие магазина детской одежды «Globus» планируется на 1 июля 2020 года. Таким образом, прединвестиционный и инвестиционный этапы займут 122 дня.

2.2.4 Организационная структура команды проекта

В рамках проекта формируется команда проекта, куда входят:

- 1) руководитель команды проекта;
- 2) менеджер по закупкам и поставкам;
- 3) менеджер по трудовым ресурсам;
- 4) менеджер по маркетингу и аналитике;
- 5) координатор ремонтных работ.

Ответственным, за исполнение той или иной работы, назначается член команды проекта. Решение о закреплении работы за исполнителем принимается руководителем проекта.

Проделанная работа вышеперечисленных специалистов будет оплачиваться единовременно, в зависимости от нагрузки тех или иных специалистов. В таблице 2.11 приведена оплата специалистов команды проекта.

Таблица 2.11 – Оплата специалистов команды проекта

В рублях

Должность	Стоимость
Менеджер по закупкам и поставкам	20 000
Менеджер по трудовым ресурсам	15 000
Менеджер по маркетингу и аналитике	25 000
Координатор ремонтных работ	15 000
Итого	75 000

Таким образом, совокупные затраты на оплату работы команды проекта составили 75 000 рублей. Организационная структура команды проекта приведена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2– Организационная структура команды проекта

2.2.5 Матрица разделения административных задач управления

Матрица ответственности является инструментом, с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления. В таблице 2.12 представлена матрица ответственности [14].

Таблица 2.12 – Матрица ответственности

Планируемое мероприятие	Руководитель команды проекта	Менеджер по закупкам и поставкам	Менеджер по трудовым ресурсам	Менеджер по маркетингу и аналитике	Координатор ремонтных работ
Принятие решения о рассмотрении и проекта	ПР	У	У	У	У
Проведение стратегического анализа отрасли	К,И	–	–	Ц,О,С,М,Р	–

Продолжение таблицы 2.12

Планируемое мероприятие	Руководитель команды проекта	Менеджер по закупкам и поставкам	Менеджер по трудовым ресурсам	Менеджер по маркетингу и аналитике	Координатор ремонтных работ
Анализ макросреды предприятия	К,И	–	–	П,О,С,М,Р	–
Анализ микросреды предприятия	К,И	–	–	П,О,С,М,Р	–
Принятие решения о разработке проекта	ПР,С,И	У	У	У	У
Разработка бизнес-плана проекта	К,И,О,П,Х, С	Х,Р	Х,Р	Х,М,Р	Х
Принятие решения о реализации проекта	ПР	У	У	У	У
Регистрация организации, оформление документов	ПР,П,О	–	–	–	–
Оформление кредита	ПР,М,П,О, К	–	–	–	–
Поиск подходящего помещения	ПР,П,К,И, С	У,Х,С,М	У	У,Х,С,М	У,П,О,Х,С, М
Ремонт помещения	ПР,К	У,Х,С,М	–	С	У,П,О,Х,С, Т,М
Подбор и покупка оборудования	ПР,К,И	У,П,О,Х,С, Т,М	У,С	–	С

Окончание таблицы 2.12

Планируемое мероприятие	Руководитель команды проекта	Менеджер по закупкам и поставкам	Менеджер по трудовым ресурсам	Менеджер по маркетингу и аналитике	Координатор ремонтных работ
Переговоры с поставщиками товара	ПР,К,И	О,У,П,Х,С, Т,М,И	–	У,Х,С	–
Подбор и закупка товара	ПР,К,И	У,О,П,Х,С, Т,М	–	У,Х,С	–
Наем и обучения персонала	ПР,К	–	У,П,О,Х,С, М	С	–
Разработка и запуск рекламы	ПР,К	С	–	У,П,О,Х,С,Т, М	–
Открытие магазина детской одежды «Globus»	ПР,К	У	У	У	У

ПР– принятие решения;

У– участие в принятии решения;

П– планирование;

О– организация;

К– контроль;

Х– координация;

С– согласование и консультация;

Т– выполнение технических операций;

М– подготовка предложений;

И– получение информации;

P–выполнение расчетных операций.

Таким образом, при помощи матрицы ответственности, были распределены задачи управления между специалистами команды проекта. Для наглядности выполнения работ следует построить сетевой график.

2.2.6 Построение и расчет сетевого графика

Сетевой график – это динамическая модель проекта, которая отражает последовательность и зависимость работ, необходимых для успешного завершения проекта. Сетевой график отражает сроки выполнения запланированных работ и ресурсы, необходимые для их выполнения, а также прямые финансовые затраты, возникающие при реализации этих работ [14].

Сетевой график представлен в Приложении Б.

Для сетевого графика рассчитаем коэффициент сложности. По формуле (2.3) рассчитывается данный коэффициент.

$$K_c = \frac{n \text{ раб.}}{n \text{ соб.}}, \quad (2.3)$$

где K_c – коэффициент сложности;

n раб. – количество работ;

n соб. – количество событий.

$K_c = \frac{23}{20} = 1,15$ – сетевой график является простым. В Приложении В представлена диаграмма Ганта.

По результатам организационного плана можно сделать следующие выводы:

1) торговая точка будет располагаться в арендованном помещении ТК «Урал». Стоимость аренды в год будет составлять 143 400 рублей, а начиная с реализации проекта и до момента открытия магазина (3 месяца), арендная плата составит 35 850 рублей;

2) затраты на покупку оборудования составляют 43 000 рублей;

- 3) затраты на покупку товара на 1 год составляют 491 290 рублей;
- 4) в магазине присутствует директор, которому подчиняются главный бухгалтер и продавец-консультант. Также директор совмещает свои обязанности с продажей товара, т.е. является ещё и продавцом консультантом. Таким образом, в торговом зале работают два продавца-консультанта;
- 5) затраты на рекламу на момент открытия составляют 23 000 рублей. Годовые затраты на рекламу на период работы магазина составляют 36 000 рублей;
- б) единовременные затраты проекта составляют 279 650 рублей, а затраты на прирост оборотного капитала составляют 1 341 556 рублей;
- 7) потребность в инвестициях проекта составляет 279 650. Источником финансирования будет выступать банковский кредит (ПАО «Сбербанк») в размере 300 000 рублей. Ставка по кредиту составляет 12,9%, срок – 1 год;
- 8) открытие магазина детской одежды «Globus» планируется на 1 июля 2020 года. Прединвестиционный и инвестиционный этапы займут 122 дня.

2.3 План маркетинга

2.3.1 Разработка рекламной компании

Рекламная кампания – это совокупность мероприятий, которые проводятся с целью привлечь внимание целевой аудитории к товарам. В рамках проекта предлагаются следующие мероприятия по продвижению продукции:

- 1) регистрация в городском справочнике «2Гис». Информация о нашем магазине поможет сориентировать потенциальных клиентов о местоположении и графике работы магазина (услуга бесплатная);
- 2) сайт визитка. Мы можем рассказать о нашем магазине, а также выложить информацию о наших товарах (стоимость 10 000 рублей);
- 3) вывеска. Данный вид рекламы характерен и необходим для любого бизнеса связанного с розничной торговлей (стоимость 10 000 рублей);

4) листовки. Раздача листовок поможет проинформировать потенциальных потребителей о нашем магазине, о товарах, а также о возможных скидках (стоимость 3 000 рублей) [6].

В таблице 2.13 представлены основные расходы на рекламу.

Таблица 2.13 – Расходы на рекламу

В рублях

Мероприятие	Стоимость
Регистрация в городском справочнике «2Гис».	бесплатно
Сайт визитка	10 000
Вывеска	10 000
Листовки	3 000
Итого	23 000

Данные расходы приведены на период открытия магазина, в следующие года планируется оставить только листовки, т.е. расходы на рекламу будут составлять 3 000 рублей в месяц, 36 000 в год.

Для анализа конкурентов, целесообразно провести факторный анализ. К каждому магазину, по каждой позиции присваивается определённый балл от 1 до 5. Чем выше балл, тем лучше проявляется позиция в магазине. В таблице 2.14 представлен факторный анализ конкурентов [17].

Таблица 2.14 – Факторный анализ конкурентов

В баллах

Показатель	Магазин						
	Globus	Детский мир	Кенгуру	Наши детки	DinoKids	Rich Family	Дочки-сыночки
Популярность бренда	1	5	5	3	2	5	4
Ассортимент	3	5	5	4	3	5	4
Уровень цен	4	4	3	4	5	4	4
Наличие системы скидок	5	5	5	5	5	5	5

Показатель	Магазин						
	Globus	Детский мир	Кенгуру	Наши детки	DinoKids	Rich Family	Дочки-сыночки
Качество обслуживания	3	5	5	2	3	2	5
Наличие интернет-магазина	1	5	5	5	5	5	5

На основе данных таблицы 2.14 построим график анализа конкурентов. На рисунке 2.3 представлен анализ конкурентов.

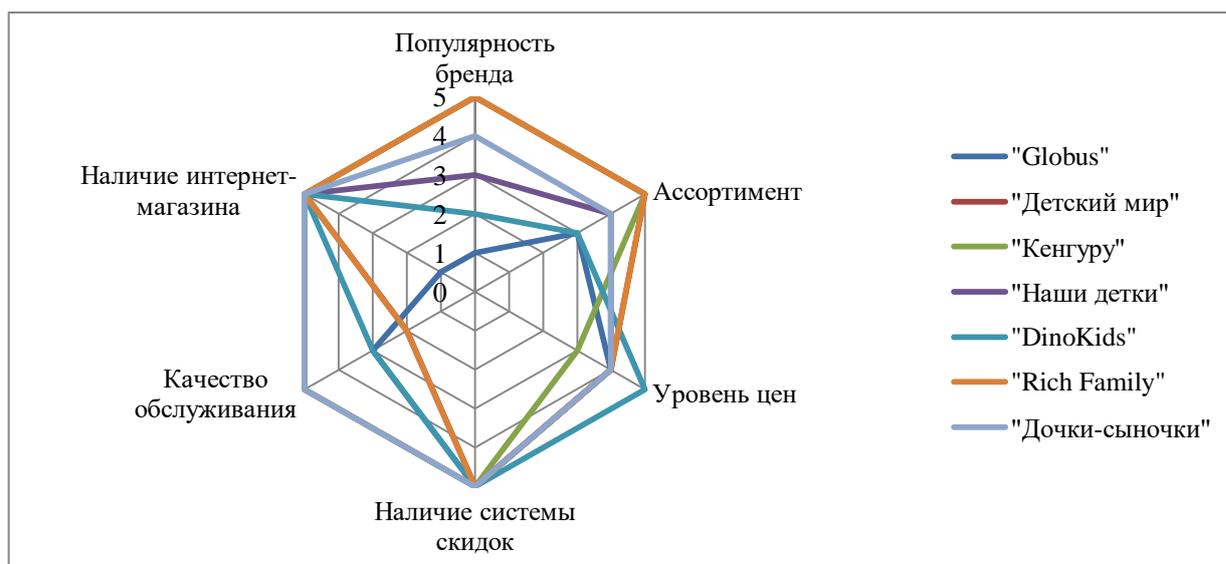


Рисунок 2.3– Анализ конкурентов

Из проведенного анализа, можно сделать вывод, что наиболее сильными конкурентами являются «Детский мир» и «Кенгуру». Так как магазин «Globus» только планирует открытие, он обладает неизвестностью на рынке. С течением времени магазин будет набирать популярность и данный показатель начнет расти. Основным недостатком магазина «Globus» является отсутствие интернет-магазина, из-за чего он уступает конкурентам.

2.3.2 Обоснование цены

Суть проекта заключается в предоставлении покупателям возможности приобретения детской одежды, в результате чего у организации сформируется выручка. Все товары проекта измеряются в штуках, а также они распределены в товарные группы:

- «возрастная категория 3-5 лет»;
- «возрастная категория 5-7 лет»;
- «возрастная категория 7-10 лет»;
- категория «верхняя одежда» [7].

В проекте цена на товары определяется путём выявления среднерыночной цены. В таблице 2.15 представлены цены на товары конкурентов и среднерыночная цена.

Таблица 2.15 – Цены на товары конкурентов и среднерыночная цена

В рублях

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта				Средняя рыночная цена
	«Детский мир»	«Кенгуру»	«Дочки- сыночки»	«Rich Family»	
Возрастная категория: 3-5 лет					
Джинсы	1 040	2 800	900	1 050	1 450
Туника	880	1 600	700	530	930
Юбка	750	1 300	400	370	705
Платье	1 500	1 600	800	1 200	1 275
Футболка	780	2 000	500	670	990
Возрастная категория: 5-7 лет					
Джинсы	1 300	5 000	1 100	1 040	2 110
Футболка	870	1 900	600	750	1 030
Толстовка	1 300	2 600	900	790	1 400
Кофта	1 200	2 000	660	750	1 150
Туника	920	1 800	860	550	1 030
Юбка	900	1 200	800	720	905
Легинсы	750	1 250	500	670	790

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта				
	«Детский мир»	«Кенгуру»	«Дочки- сыночки»	«Rich Family»	Средняя рыночная цена
Возрастная категория: 7-10 лет					
Джинсы	1 800	5 000	1 300	1 290	2 350
Платье	1 700	2 800	1 000	1 250	1 690
Туника	1 020	2 000	900	1 200	1 280
Легинсы	690	1 200	700	590	795
Толстовка	1 700	2 300	900	1 020	1 480
Джемпер	740	1 200	800	690	860
Верхняя одежда					
Комбинезон- трансформер	3 600	5 000	2 900	1 890	3 350
Полукомбинезон	2 900	4 600	2 300	1 950	2 940
Ветровка	2 000	3 400	1 200	1 590	2 050
Куртка	2 800	4 100	1 300	2 590	2 700
Куртка удлиненная	2 900	4 600	2 300	2 400	3 050
Бомбер	1 700	2 800	1 300	1 090	1 720
Пуховик	3 900	5 400	3 600	3 700	4 150
Шапка	450	1 200	350	500	625

Таким образом, на основании таблицы 2.15 выявлена среднерыночная цена товара, которая будет равняться цене реализации. В таблице 2.16 представлена средняя цена товарных групп для возрастной категории 3-5 лет.

Таблица 2.16 – Средняя цена товарных групп возрастной категории 3-5 лет

Товарная группа	Sweet Berry (мужское)	Sweet Berry (женское)	Carter`s (мужское)	Carter`s (женское)	Средняя цена
Джинсы	1 450	1 450			1 450
Юбки		705		705	705
Платья		1 275		1 275	1 275
Футболки	990	990			990
Туники				930	930

Таким образом, для товарных групп возрастной категории 3-5 лет, была установлена средняя цена. В таблице 2.17 представлена средняя цена товарных групп для возрастной категории 5-7 лет.

Таблица 2.17 – Средняя цена товарных групп возрастной категории 5-7 лет

В рублях

Товарная группа	Sweet Berry (мужское)	Sweet Berry (ж.)	Carter`s (мужское)	Carter`s (женское)	Средняя цена
Джинсы	2 110	2 110			2 110
Юбки				905	905
Кофты	1 150				1 150
Футболки	1 030				1 030
Туники				1 030	1 030
Толстовки			1 400	1 400	1 400
Легинсы				790	790

Таким образом, для товарных групп возрастной категории 5-7 лет, была установлена средняя цена. В таблице 2.18 представлена средняя цена товарных групп для возрастной категории 7-10 лет.

Таблица 2.18 – Средняя цена товарных групп возрастной категории 7-10 лет

В рублях

Товарная группа	Sweet Berry (мужское)	Sweet Berry (ж.)	Carter`s (мужское)	Carter`s (женское)	Средняя цена
Джинсы	2 350	2 350			2 350
Джемпер				860	860
Туники				1 280	1 280
Толстовки			1 480		1 480
Легинсы				795	795
Платья		1 690		1 690	1 690

Таким образом, для товарных групп возрастной категории 7-10 лет, была установлена средняя цена. В таблице 2.19 представлена средняя цена товарных групп для категории «верхняя одежда».

Таблица 2.19 – Средняя цена верхней одежды

В рублях

Товарная группа	PILGUNI (мужское)	PILGUNI (женское)	Pulka (мужское)	Pulka (женское)	Средняя цена
Ветровка				2 050	2 050
Шапка			625	625	625
Пуховик			4 150	4 150	4 150
Комбинезон-трансформер	3 350	3 350			3 350
Полукомбинезон	2 940	2 940			2 940
Куртка			2 700	2 700	2 700
Куртка удлиненная			3 050	3 050	3 050
Бомбер			1 720		1 720

Таким образом, для товарных групп категории «верхняя одежда», была установлена средняя цена.

Согласно НК РФ ст. 164, налогообложение производится по налоговой ставке 10 процентов при реализации товаров для детей [1].

Таким образом, НДС для продаваемых товаров будет составлять 10 %. В таблице 2.20 представлены закупочные цены, цены с НДС и розничные цены.

Таблица 2.20 – Закупочные цены, цены с учетом НДС и розничные цены

В рублях

Товарная группа	Закупочная цена	Цена с учетом НДС	Среднерыночная цена	Торговая марка
Джинсы мужские (5-7 лет)	350	2 321	2 110	SWEET BERRY
Джинсы мужские (3-5 лет)	220	1 595	1 450	
Джинсы мужские (7-10 лет)	280	2 585	2 350	
Джинсы женские (3-5 лет)	220	1 595	1 450	

Окончание таблицы 2.20

В рублях

Товарная группа	Закупочная цена	Цена с учетом НДС	Среднерыночная цена	Торговая марка
Джинсы женские (5-7 лет)	350	2 321	2 110	SWEET BERRY
Джинсы женские (7-10 лет)	280	2 585	2 350	
Футболка мужская (5-7 лет)	110	1 133	1 030	
Платье (7-10 лет)	350	1 859	1 690	
Кофта мужская (5-7 лет)	280	1 265	1 150	
Юбка (3-5 лет)	110	775	705	
Платье (3-5 лет)	200	1 403	1 275	
Футболка женская (3-5 лет)	65	1 089	990	
Футболка мужская (3-5 лет)	65	1 089	990	
Толстовка женская (5-7 лет)	220	1 540	1 400	
Туника женская (7-10 лет)	200	1 408	1 280	
Туника женская (5-7 лет)	150	1 133	1 030	
Легинсы женские (7-10 лет)	180	8 75	795	
Легинсы женские (5-7 лет)	150	869	790	
Толстовка мужская (5-7 лет)	220	1 540	1 400	
Платье (7-10 лет)	350	1 859	1 690	
Туника женская (3-5 лет)	100	1 023	930	
Бомбер мужской	360	1 892	1 720	
Куртка женская	1 200	2 970	2 700	
Куртка удлиненная женская	1 300	3 355	3 050	
Пуховик мужской	2 200	4 565	4 150	
Пуховик женский	2 200	4 565	4 150	
Шапка женская	100	688	625	

Таким образом, на основании таблицы 2.20, определена цена товаров с учетом НДС. Для большей наглядности, в таблице приведены как закупочные цены, так и розничные.

2.3.3 Обоснование объемов сбыта

Средняя проходимость ТК «Урал» составляет около 500 человек в день. 75 % этого трафика составляют женщины, при этом каждая пятая является матерью. Данные спрогнозированы по отзывам посетителей ТК «Урал». Учитывая эти факторы, мы можем рассчитать число наших потенциальных потребителей в день.

На рисунке 2.4 представлена выборка покупателей детских товаров.



Рисунок 2.4– Выборка покупателей детских товаров

Также нужно учитывать частоту посещения магазинов детских товаров. Для определения числа посетителей магазинов детской одежды был проведен опрос №1. В опросе № 1 участвовало 39 человек, из них:

- 13 человек– родители с детьми в возрасте от 3 до 5 лет;
- 15 человек– родители с детьми в возрасте от 5 до 7 лет;
- 11 человек– родители с детьми в возрасте от 7 до 10 лет.

Опрос № 1 был направлен на определение частоты посещения магазинов детской одежды, и проводился в форме анкеты. В Приложении Г представлен образец анкеты. Результаты анкетирования приведены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Результаты анкетирования

Вопрос	Варианты ответа	Количество, чел.	Количество, %
Сколько у вас детей?	Один	36	92
	Два	3	8
	Три	0	0
	более трех	0	0
К какой возрастной группе относится ваш ребенок (дети)?	3-5 лет	13	33
	5-7 лет	15	38
	7-10 лет	11	28
Как часто вы посещаете магазины детской одежды, для приобретения покупки для одного ребенка?	раз в неделю	0	0
	два раза в месяц	9	23
	раз в месяц	13	33
	раз в пол года	17	44
	не посещаю магазины детской одежды	0	0

В данном случае нас интересует посещение магазинов детской одежды в процентном выражении, а именно статьи «раз в неделю», «два раза в месяц», «раз в месяц» и «раз в пол года».

Рассчитаем количество посетителей нашего магазина по следующим статьям:

- 1) «раз в неделю». Число опрошенных, выбравших данный ответ составило 0 % (расчетов не требуется);
- 2) «два раза в месяц». Число опрошенных, выбравших данный ответ составило 23 %. По формуле (2.4) рассчитывается число покупателей, которые придут к нам два раза в месяц и сделают покупку.

$$Ч_{п} = (Ч_{общ.} \cdot Ч_{\%}) \cdot 2, \quad (2.4)$$

где $Ч_{п}$ – число покупателей, которые придут к нам два раза в месяц и сделают покупку;

$Ч_{общ}$ – общее число потенциальных потребителей в день;

$Ч_{\%}$ – процентное выражение покупателей, готовых посетить магазин два раза в месяц.

3) «раз в месяц». Число опрошенных, выбравших данный ответ составило 33 %. По формуле (2.5) рассчитывается число покупателей, которые придут к нам раз в месяц и сделают покупку.

$$Ч_{п} = Ч_{общ} \cdot Ч_{\%} \quad (2.5)$$

4) «раз в пол года». Число опрошенных, выбравших данный ответ составило 44 %. По формуле (2.6) рассчитывается число покупателей, которые придут к нам раз в пол года и сделают покупку.

$$Ч_{п} = \frac{Ч_{общ} \cdot Ч_{\%}}{6} \quad (2.6)$$

В таблице 2.22 отражено количество посетителей нашего магазина в месяц.

Таблица 2.22 – Количество посетителей нашего магазина в месяц

Показатель	Формула	Значение, чел.
«Раз в неделю»	–	–
«Два раза в месяц»	$Ч_{п} = (Ч_{общ} \cdot Ч_{\%}) \cdot 2$	35
«Раз в месяц»	$Ч_{п} = Ч_{общ} \cdot Ч_{\%}$	25
«Раз в пол года»	$Ч_{п} = \frac{Ч_{общ} \cdot Ч_{\%}}{6}$	6
Итого	–	66

На основе полученных данных, мы можем сделать вывод, что в месяц к нам могут прийти 66 человек и сделать покупку.

Также нам необходимо определить число потребителей по возрастным группам. Для определения числа потребителей по возрастным группам определим совокупное число потребителей в месяц– 66 человек, как 100 %.

По данным статистики «Челябстат» на возрастную группу «3-5 лет» приходится 31 % от общего числа детей от 3 до 10 лет. В рамках нашего проекта, это число составляет 20 человек.

По данным статистики «Челябстат» на возрастную группу «5-7 лет» приходится 31 % от общего числа детей от 3 до 10 лет. В рамках нашего проекта, это число составляет 20 человек (в дальнейших расчетах, данный показатель будет обозначаться «К»).

По данным статистики «Челябстат» на возрастную группу «7-10 лет» приходится 38 % от общего числа детей от 3 до 10 лет. В рамках нашего проекта, это число составляет 25 человек (в дальнейших расчетах, данный показатель будет обозначаться «К»).

Для прогнозирования объема продаж по конкретным группам товаров, был проведен опрос № 2, в форме анкеты. В опросе № 2 приняло участие 37 человек. Все участники опроса являются мамами с одним ребенком в возрасте от 3 до 10 лет. В Приложении Д представлен образец опроса. По каждой товарной группе в качестве основного ответа выбран наиболее повторяющийся. Результаты опроса приведены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Результаты опроса

Показатель	Вариант ответа	Количество, чел.	Количество, %
Возрастная категория	3-5 лет	13	35
Частота покупки:	А. раз в неделю Б. 2 раза в месяц В. раз в месяц Г. раз в пол года Д. покупаю в зависимости от сезона Е. не посещаю магазины детской одежды		

Продолжение таблицы 2.23

Показатель	Вариант ответа	Количество, чел.	Количество, %
Джинсы	Г	8	62
Юбки	Д	13	100
Платья	Д	13	100
Футболки	Г	11	85
Туники	Г	10	77
Возрастная категория	5-7 лет	15	40
Частота покупки:	А. раз в неделю Б. 2 раза в месяц В. раз в месяц Г. раз в пол года Д. покупаю в зависимости от сезона Е. не посещаю магазины детской одежды		
Туники	Г	9	60
Толстовки	Г	11	73
Легинсы	Г	9	60
Возрастная категория	7-10 лет	9	24
Частота покупки:	А. раз в неделю Б. 2 раза в месяц В. раз в месяц Г. раз в пол года Д. покупаю в зависимости от сезона Е. не посещаю магазины детской одежды		
Джинсы	Г	7	78
Джемпер	Г	5	56
Туники	Г	5	56
Толстовки	Г	7	78
Легинсы	Г	5	56
Платья	Д	6	67
Категория	«верхняя одежда»	37	100
Частота покупки:	А. раз в неделю Б. 2 раза в месяц В. раз в месяц Г. раз в пол года Д. покупаю в зависимости от сезона		

Окончание таблицы 2.23

Показатель	Вариант ответа	Количество, чел.	Количество, %
Ветровка	Д	35	95
Шапка	Д	37	100
Пуховик	Д	37	100
Комбинезон-трансформер	Д	36	97
Полукомбинезон	Д	34	92
Куртка	Г	20	54
Куртка удлиненная	Д	19	51
Бомбер	Д	21	57

Для определения объема продаж по частоте покупки «раз в пол года», примем значение рассчитанное по формуле (2.7).

$$Ч_{\text{покуп.}} = \frac{K}{6}, \quad (2.7)$$

где $Ч_{\text{покуп.}}$ – частота покупки;

K – количество потенциальных потребителей, приходящееся на возрастную группу, относительно которой ведется расчет.

Также нам необходимо учитывать сезонность товаров. При расчете объемов продаж верхней одежды, сделаем наибольший ориентир на следующие месяцы: Ноябрь, Декабрь, Январь, Февраль, Март. Объем продаж в эти месяцы распределим равными долями между группами товаров и поделим на количество месяцев сезона. В остальные месяцы объем продаж будет нулевой.

Для товарных групп «Платья» и «Юбки» сделаем наибольший ориентир на следующие месяцы: Май, Июнь, Июль, Август, Сентябрь. Объем продаж в эти месяцы распределим равными долями между группами товаров и поделим на количество месяцев сезона. В остальные месяцы объем продаж будет нулевой.

Таким образом, учитывая отзывы посетителей ТК «Урал», результаты анкетирования представителей интересующей нас аудитории, статистику Челябинской области, а также сезонность товаров, можно спрогнозировать объем продаж по месяцам. В таблице 2.24 представлен прогнозируемый объем продаж.

Таблица 2.24 – Прогнозируемый объем продаж

В штуках

Товарная группа	Объем продаж												Итого за год
	Периоды (по месяцам)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Возрастная категория 3-5 лет													
Джинсы	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Юбки	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	10
Платья	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	10
Футболки	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Туники	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Возрастная категория 5-7 лет													
Джинсы	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Юбки	0	0	0	0	4	4	4	4	4	0	0	0	20
Кофты	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Футболки	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Туники	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Толстовки	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Легинсы	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Возрастная категория 7-10 лет													
Джинсы	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Джемпер	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Туники	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Толстовки	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Легинсы	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Платья	0	0	0	0	5	5	5	5	5	0	0	0	25
Категория «верхняя одежда»													
Ветровка	0	0	13	13	13	0	0	13	13	13	0	0	78
Шапка	13	13	13	0	0	0	0	0	0	0	13	13	65
Пуховик	13	13	13	0	0	0	0	0	0	0	13	13	65
Комбинезон–трансформер	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	7	7	35

Окончание таблицы 2.24

В штуках

Товарная группа	Объем продаж												Итого за год
	Периоды (по месяцам)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Полукомбинезон	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	7	7	35
Куртка	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	7	7	35
Куртка удлиненная	7	7	7	0	0	0	0	0	0	0	7	7	35
Бомбер	0	0	0	0	13	0	0	13	13	13	0	0	52

Для определения ожидаемой годовой выручки воспользуемся формулой 2.8.

$$ВВ=Q \cdot P, \quad (2.8)$$

где ВВ–валовая выручка;

Q– объем продаж конкретного товара в год;

P– среднерыночная цена конкретного товара.

Зная объем продаж и среднерыночную цену, можно определить валовую выручку. В таблице 2.24 приведена ожидаемая годовая выручка организации.

Таблица 2.24 – Ожидаемая годовая выручка

В рублях

Товарная группа	Средняя цена	Объем продаж за год, шт.	Ожидаемая выручка за год
Возрастная категория 3-5 лет			
Джинсы	1 450	36	52 200
Юбки	705	10	7 050
Платья	1 275	10	12 750
Футболки	990	36	35 640
Туники	930	36	33 480
Возрастная категория 5-7 лет			
Джинсы	2 110	36	12 660
Юбки	905	20	18 100
Кофты	1 150	36	41 400

Товарная группа	Средняя цена	Объем продаж за год, шт.	Ожидаемая выручка за год
Туники	1 030	36	37 080
Футболки	1 030	36	37 080
Толстовки	1 400	36	50 400
Легинсы	790	36	28 440
Платья	1 690	25	42 250
Возрастная категория 7-10 лет			
Джинсы	2 350	48	112 800
Джемпер	860	48	41 280
Туники	1 280	48	61 440
Толстовки	1 480	48	71 040
Легинсы	795	48	38 160
Платья	1 690	25	42 250
Верхняя одежда			
Ветровка	2 050	78	159 900
Шапка	625	65	40 625
Пуховик	4 150	65	269 750
Комбинезон–трансформер	3 350	35	117 250
Полукомбинезон	2 940	35	102 900
Куртка	2 700	35	94 500
Куртка удлиненная	3 050	35	106 750
Бомбер	1 720	52	89 440
Итого			1 756 615

В данной главе были рассмотрены: продукт проекта, обоснование цены товара, обоснование объемов сбыта; также спрогнозирована ожидаемая годовая выручка магазина детской одежды «Globus».

Цена на товары определялась расчетом среднерыночной цены. Основными конкурентами при определении цены выступали: «Детский мир», «Кенгуру», «Дочки-сыночки», «Rich Family».

Данными для прогнозирования объемов сбыта являются: отзывы посетителей ТК «Урал», опросы представителей необходимой для анализа аудитории, а также статистика «Челябстат».

2.4 План производства

В рамках нашего проекта определим долю постоянных затрат продукции в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен для следующих категорий: 3-5 лет (таблица 2.25), 5-7 лет (таблица 2.26), 7-10 лет (таблица 2.27), верхняя одежда (таблица 2.28).

Таблица 2.25 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен (3-5 лет)

Наименование показателя	Джинсы	Юбки	Платья	Футболки	Туники
1. Валовая выручка= 1 756 615 (руб.)					
2.Среднерыночная цена товара	1 450	705	1 275	990	930
3.Объем продаж	36	10	10	36	36
4.Выручка по товару	52 200	7 050	12 750	35 640	33 480
5.Доля товара в общем объеме продаж, %	3,23	0,43	0,79	2,21	2,07

Таблица 2.26 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен (5-7 лет)

Наименование показателя	Джинсы	Юбки	Кофты	Футболки	Туники	Толстовки	Легинсы
1. Валовая выручка=1 756 615(руб.)							
2. Среднерыночная цена товара	2 110	905	1 150	1 030	1 030	1 400	790
3.Объем продаж	36	20	36	36	36	36	36
4.Выручка по товару	12 660	18 100	41 400	37 080	37 080	50 400	28 440
5.Доля товара в общем объеме продаж, %	0,78	1,12	2,57	2,3	2,3	3,13	1,76

Таблица 2.27 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен (7-10 лет)

Наименование показателя	Джинсы	Джем-пер	Туники	Толстовки	Легинсы	Платья
1. Валовая выручка= 1 756 615 (руб.)						
2.Среднерыночная цена товара	2 350	860	1 280	1 480	795	1 690
3.Объем продаж	48	48	48	48	48	25
4.Выручка по товару	112 800	41 280	61 440	71 040	38 160	42 250
5.Доля товара в общем объеме продаж, %	6,7	2,56	3,81	4,4	2,36	2,62

Таблица 2.28 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен (категория: верхняя одежда)

Наименование показателя	Ветровка	Шапка	Пуховик	Комбинезон-трансформер	Полукомбинезон	Куртка	Куртка удлиненная	Бомбер
1. Валовая выручка=1 756 615 (руб.)								
2.Среднерыночная цена товара	2 050	625	4 150	3 350	2 940	2 700	3 050	1 720
3.Объем продаж	78	65	65	35	35	35	35	52
4.Выручка по товару	159900	40625	269750	117250	102900	94500	106750	89440
5. Доля товара в общем объеме продаж, %	9,92	2,52	16,74	7,28	6,39	5,86	6,62	5,55

Таким образом, на основании таблиц 2.25, 2.26, 2.27 и 2.28, была определена доля постоянных затрат продукции в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен. Следующим этапом является формирование себестоимости.

2.4.1 Определение себестоимости

Для определения себестоимости по каждому товару, необходимо знать удельные переменные затраты. В рамках проекта удельные переменные затраты будут равняться закупочной цене товара. Общие постоянные затраты, в рамках проекта, будут формироваться из годовой стоимости арендной платы за помещения, годовой стоимости коммунальных платежей и годовой стоимости транспортировки продукции. Также необходимо знать годовое количество продаж (таблица 2.24), и доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж, с учетом среднерыночных цен (таблицы 2.25–2.28). На основе этих данных, мы можем рассчитать себестоимость продукции. В таблице 2.29 представлен расчет себестоимости единицы продукции, для возрастной категории: «3-5 лет» [11].

Таблица 2.29 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат), для возрастной категории: «3-5 лет»

Наименование	Джинсы	Юбки	Платья	Футболки	Туники
1. Удельные переменные затраты, руб.	220	110	200	65	100
2. Общие постоянные затраты, руб.= 129 936					
3. Количество товара, шт.	36	10	10	36	36
4. Доля товара в общем объеме продаж, %	3,23	0,43	0,79	2,21	2,07
5. Общие постоянные затраты, руб.	4 196	558	1 026	2 871	2 689
6. Удельные постоянные затраты, руб.	117	56	103	80	75
Итого себестоимость	337	166	303	145	175

Таким образом, определена себестоимость для товаров возрастной группы «3-5 лет». В таблице 2.30 представлен расчет себестоимости единицы продукции, для возрастной категории: «5-7 лет».

Таблица 2.30 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат),
для возрастной категории: «5-7 лет»

Наименование	Джин-сы	Юбки	Коф-ты	Футбол-ки	Туни-ки	Толстов-ки	Легинсы
1. Удельные переменные затраты, руб.	350	130	280	110	150	220	150
2. Общие постоянные затраты, руб.= 129 936							
3. Количество товара, шт.	36	20	36	36	36	36	36
4. Доля товара в общем объеме продаж, %	0,78	1,12	2,57	2,3	2,3	3,13	1,76
5. Общие постоянные затраты, руб.	1 013	1 455	3 339	2 988	2 988	4 066	2 286
6. Удельные постоянные затраты, руб.	28	73	93	83	83	113	64
Итого себестоимость	378	203	373	193	233	333	214

Таким образом, определена себестоимость для товаров возрастной группы «5-7 лет». В таблице 2.31 представлен расчет себестоимости единицы продукции, для возрастной категории: «7–10 лет».

Таблица 2.31 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат),
для возрастной категории: «7–10 лет»

Наименование	Джин-сы	Джем-пер	Туники	Толстов-ки	Легинсы	Платья
1. Удельные переменные затраты, руб.	280	200	200	220	180	350
2. Общие постоянные затраты, руб.= 129 936						
3. Количество товара, шт.	48	48	48	48	48	25

Окончание таблицы 2.31

Наименование	Джинсы	Джемпер	Туники	Толстовки	Легинсы	Платья
4. Доля товара в общем объеме продаж, %	6,7	2,56	3,81	4,4	2,36	2,62
5. Общие постоянные затраты, руб.	8 705	3 326	3 898	5 717	3 066	3 404
6. Удельные постоянные затраты, руб.	181	69	81	119	64	136
Итого себестоимость	461	269	281	339	244	486

Таким образом, определена себестоимость для товаров возрастной группы «7–10 лет». В таблице 2.32 представлен расчет себестоимости единицы продукции, для категории «верхняя одежда».

Таблица 2.32 – Расчет себестоимости единицы продукции (метод полных затрат), для категории: «Верхняя одежда»

Наименование показателя	Ветровка	Шапка	Пуховик	Комбинезон-трансформер	Полукомбинезон	Куртка	Куртка удлиненная	Бомбер
1. Удельные переменные затраты, руб.	500	100	2 200	800	550	1 200	1 300	360
2. Общие постоянные затраты, руб.= 129 936								
3. Количество товара, шт.	78	65	65	35	35	35	35	52

Окончание таблицы 2.32

Наименование показателя	Ветровка	Шапка	Пуховик	Комбинезон-трансформер	Полукомбинезон	Куртка	Куртка удлиненная	Бомбер
4. Доля товара в общем объеме продаж, %	9,92	2,52	16,74	7,28	6,39	5,86	6,62	5,55
5. Общие постоянные затраты, руб.	11 954	3 274	21 751	9 459	8 303	7 614	8 602	7 211
6. Удельные постоянные затраты	153	50	335	270	237	218	246	139
Итого себестоимость	653	150	2 535	1 070	787	1 418	1 546	499

Таким образом, определена себестоимость для товаров категории «верхняя одежда». В таблице 2.33 приведена годовая себестоимость продукции.

Таблица 2.33 – Годовая себестоимость продукции

В рублях

Товарная группа	Цена товара на продажу	Себестоимость единицы продукции	Количество продукции (год), шт.	Себестоимость в год
3-5 лет				
Джинсы	1 450	337	36	12 132
Юбки	705	166	10	1 660
Платья	1 275	203	10	2 030
Футболки	990	145	36	5 220
Туники	930	175	36	6 300
Итого				27 342

Товарная группа	Цена товара на продажу	Себестоимость единицы продукции	Количество продукции (год), шт.	Себестоимость в год
5-7 лет				
Джинсы	2 110	378	36	13 608
Юбки	905	203	20	4 060
Кофты	1 150	373	36	13 428
Футболки	1 030	193	36	6 948
Туники	1 030	233	36	8 388
Толстовки	1 400	333	36	11 988
Легенсы	790	214	36	7 704
7-10 лет				
Джинсы	2 350	461	48	22 128
Джемпер	860	269	48	12 912
Туники	1 280	281	48	13 488
Толстовки	1 480	339	48	16 272
Легинсы	795	244	48	11 712
Платья	1 690	486	25	12 150
Итого				88 662
верхняя одежда				
Ветровка	2 050	653	78	50 934
Шапка	625	150	65	9 750
Пуховик	4 150	2 535	65	164 775
Комбинезон-трансформер	3 350	1 070	35	37 450
Полукомбинезон	2 940	787	35	27 545
Куртка	2 700	1 418	35	49 630
Куртка удлиненная	3 050	1 546	35	54 110
Бомбер	1 720	499	52	25 948
Итого себестоимость				602 270

Себестоимость продукции рассчитывалась по методу полных затрат, и в год составила 602 270 рублей. Коммерческие расходы в год будут составлять 36 000 рублей в год, а управленческие расходы 421 200 рублей в год. Зная выручку, рассчитанную в «плане маркетинга», себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, можно перейти к формированию финансового плана.

2.5 Финансовый план

2.5.1 Финансирование проекта

Потребность в инвестициях составляет 279 650 рублей. Источником финансирования будет выступать банковский кредит («Сбербанк»). На сегодняшний день ставка по кредиту до 5 млн. для малого бизнеса рублей составляет за 12,9%, срок—4 года, сумма кредита— 300 000 рублей. График погашения кредита представлен в таблице 2.34.

Таблица 2.34 – График погашения кредита

В рублях

Дата	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платёж
Апрель 2020	276 443	23 556	3 225	26 781
Май 2020	252 634	23 809	2 971	26 781
Июнь 2020	228 569	24 065	2 715	26 781
Июль 2020	204 245	24 323	2 457	26 781
Август 2020	179 659	24 585	2 195	26 781
Сентябрь 2020	154 810	24 849	1 931	26 781
Октябрь 2020	129 693	25 116	1 664	26 781
Ноябрь 2020	104 306	25 386	1 394	26 781
Декабрь 2020	78 646	25 659	1 121	26 781
Итого 2020 г.		221 346	19 673	241 029
Январь 2021	52 710	25 386	845	26 781
Февраль 2021	26 496	26 214	566	26 781
Март 2021	0,00	26 496	284	26 781
Итого 2021 г.		78 096	1 695	80 343
Итого по кредиту		300 000	21 373	321 373

Таким образом, совокупные проценты по кредиту составляют 21 373 рубля, основной долг составляет 300 000 рублей. Сумма кредита составляет 321 373 рублей.

2.5.2 Построение финансовых отчетностей

Так как магазин детской одежды «Globus» начнет работать с июля 2020 года, то выручка, себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, рассчитанные в предыдущих разделах, будут применяться к последующим годам, начиная с 2021 года.

Для первого года работы магазина, валовая выручка будет составлять 826 125 рублей, себестоимость продукции будет составлять 275 280 рублей, коммерческие расходы будут составлять 18 000 рублей и управленческие расходы будут составлять 327 600 рублей.

Также, в первом году работы магазина будут присутствовать прочие расходы, а именно стоимость покупки оборудования в размере 43 000 рублей, ремонт помещения в размере 100 000 рублей, а также оплата аренды помещения до момента открытия магазина в размере 35 850 рублей. В таблице 2.35 представлен отчет о финансовом результате магазина детской одежды «Globus».

Таблица 2.35 – Отчет о финансовом результате магазина «Globus»

В рублях

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка от продажи товаров (за минусом НДС)	862 125	1 756 615	1 756 615
Производственная себестоимость проданных товаров	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Валовая прибыль	586 845	1 154 345	1 154 345
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Прибыль (убыток) от продаж	241 245	463 145	463 145

Окончание таблицы 2.35

В рублях

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Прочие доходы и расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	241 245	463 145	463 145
Текущий налог на прибыль (20%)	(48 249)	(92 629)	(92 629)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	192 996	370 516	370 516

Анализ денежного потока необходим любой компании, чтобы наглядно можно было увидеть передвижение финансов. Особого внимания требуют расходы на инвестиции, вклады в банк, выплаты по кредитам, налогам, то есть вложения, которые не относятся к категории прибыли [5].

В таблице 2.36 приведены потоки денежных средств магазина «Globus».

Таблица 2.36 – Потоки денежных средств магазина «Globus»

В рублях

Поток	Элементы	Значения
Операционный	Приток: 1 756 615	Выручка от реализации (по проекту)
	Отток: 602 270	Себестоимость
Инвестиционный	Приток: 0	Поступления денежных средств от реализации основных средств
	Отток: 279 650	Инвестиционные (единовременные) затраты проекта и прирост чистого оборотного капитала
Финансовый	Приток: 300 000	Поступления денежных средств, обеспечивающих потребность в финансировании
	Отток: 321 373	Выплаты по кредиту (выплаты дивидендов) и пр.

В таблице 2.37 приведен отчет о движении денежных средств [5].

Таблица 2.37 – Отчет о движении денежных средств

В рублях

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Сальдо на начало периода	0	(27 673)	290 725
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Итого условный операционный денежный поток	192 996	370 516	370 516
Инвестиционный поток			
Поступления от реализации активов	0	0	0
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(86 654)	370 516	370 516
Финансовый поток			
Поступление денежных средств на проект	300 000		
Выплаты процентов	(19 673)	(1 695)	0
Выплаты основного долга	(221 346)	(78 096)	0
Итого денежный поток от финансовой деятельности	58 981	(79 791)	0
Сальдо денежных потоков на конец периода	(27 673)	290 725	370 516

Так как источником финансирования проекта являются заемные средства, то ставку дисконтирования будем рассчитывать по методу расчета ставки по кредиту с корректировкой на налог на прибыль (формула (2.9)).

$$r = K_d \cdot (1 - T), \quad (2.9)$$

где r – ставка дисконтирования;

K_d – стоимость заемного капитала (%);

T – ставка налога на прибыль.

Ставка налога на прибыль составляет 20 %. В качестве стоимости заемного капитала может быть принята средневзвешенная процентная ставка по кредитам, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях на срок до 3 лет. Данная информация представлена в Статистическом бюллетене Банка России. Согласно указанному источнику, величина средневзвешенной ставки по кредитам, предоставленным кредитными организациями нефинансовым организациям в рублях на срок до 3 лет составляет 9,70%. Таким образом, ставка дисконтирования будет составлять 7,76 % [5].

Для оценки эффективности проекта, следует рассчитать интегральные показатели экономической эффективности проекта, характеризующие целесообразность реализации проекта, а именно:

1) NPV (чистый приведенный доход). NPV – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. По формуле (2.10) рассчитывается NPV.

$$NPV = \sum_{t=0}^n S \left(\frac{1}{1+r}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t = \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t, \quad (2.10)$$

где t – расчетный период (0...n);

I_t – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности;

S_t – сальдо денежных потоков по операционной деятельности;

$\left(\frac{1}{1+r}\right)^t$ – коэффициент дисконтирования;

C_t – сальдо потока денежных средств проекта (без финансовых потоков) в период t .

2) PI (индекс доходности). Индекс доходности показывает, сколько копеек приносит каждый рубль, потраченный на реализацию проекта. По формуле (2.11) рассчитывается PI.

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (2.11)$$

где IC– первоначальный инвестиционный капитал.

3) IRR (внутренняя норма рентабельности). Внутренняя норма доходности – процентная ставка, при которой уравнивается приведённая стоимость будущих денежных поступлений и стоимость исходных инвестиций, чистая приведённая стоимость (NPV) равна 0. По формуле (2.12) рассчитывается IRR.

$$NPV = \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t = 0 \quad (2.12)$$

4) PBP (простой срок окупаемости). Простой срок окупаемости проекта – это период времени, за который сумма чистого денежного потока от нового проекта покрывает сумму вложенных в него средств. По формуле (2.13) рассчитывается PBP.

$$PBP = \frac{I}{NP}, \quad (2.13)$$

где NP–чистая прибыль;

I– инвестиции.

5) DPP (дисконтированный срок окупаемости). Дисконтированный срок окупаемости – это срок окупаемости, учитывающий разную ценность денег при поступлении и выплат во времени. По формуле (2.14) рассчитывается DPP.

$$DPP = \sum \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (2.14)$$

где CF–денежный поток.

Таким образом, на основании вышеперечисленных формул, мы можем рассчитать интегральные показатели экономической эффективности проекта. В таблице 2.38 приведены интегральные показатели экономической эффективности проекта, характеризующие целесообразность реализации проекта.

Таблица 2.38 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта

Наименование показателя	Значение	Критерий
NPV (чистый приведенный доход)	576 254	>0
PI (индекс доходности)	1,9	>1
IRR (внутренняя норма рентабельности)	76,44	$>r$
PBP (простой срок окупаемости)	1,04	–
DPP (дисконтированный срок окупаемости)	2,6	–

Таким образом, по результатам финансового плана можно сделать следующие выводы:

- 1) NPV получился положительным, это указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 576 254 рублей;
- 2) PI больше единицы характеризует получение 1 рубля 90 копеек дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- 3) IRR составила 76,44 % . Это значительно превышает ставку дисконтирования и указывает высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- 4) срок окупаемости простой составил 1 год и 5 месяцев, дисконтированный срок окупаемости составил 2 года и 8 месяцев.

2.6 Анализ рисков проекта

Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. В количественном выражении риск обычно определяется как изменение численных показателей проекта: чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости [6].

В данном разделе мы проведем анализ безубыточности, а также анализ чувствительности проекта.

2.6.1 Анализ безубыточности проекта

Анализ безубыточности служит одним из самых важных элементов информации, используемой при оценке эффективности проектов. Инвестору (инициатору) проекта необходимо знать, при каком объеме производства он становится безубыточным [6].

По формуле (2.15) проводится расчет точки безубыточности.

$$BEP_{ед} = \frac{TFC}{(P-VC)}, \quad (2.15)$$

где TFC– общие постоянные затраты;

P– цена продукции;

VC– переменные затраты на единицу продукции.

В таблице 2.39 приведен расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для возрастной категории 3–5 лет.

Таблица 2.39 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для возрастной категории 3–5 лет

Наименование показателя	Джинсы	Юбки	Платья	Футболки	Туники
1. Удельные переменные затраты	220	110	200	65	100
2.Совокупные постоянные затраты, руб.	4 196	558	1 026	2 871	2 689
3. Среднерыночная цена товара, руб.	1 450	705	1 275	990	930
4.Объем продаж, шт.	36	10	10	36	36
5.Выручка по товару, руб.	52 200	7 050	12 750	35 640	33 480
6.Точка безубыточности, в шт.	3	1	1	3	3
7.Точка безубыточности, в руб.	4 350	705	1 275	2 970	2 790
8.Запас финансовой прочности,%	92	90	90	92	92

Точка безубыточности от валовой выручки составляет 12 090 руб. Запас финансовой прочности от общего объема продаж составляет 91%. Это говорит о возможности снижения валовой выручки до 91%, при этом сохраняя проект в зоне безопасности.

В таблице 2.40 приведен расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для возрастной категории 5–7 лет.

Таблица 2.40 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для возрастной категории 5–7 лет

Наименование показателя	Джинсы	Юбки	Кофты	Футболки	Туники	Толстовки	Легенсы
1. Удельные переменные затраты	350	130	280	110	150	220	150
2. Суммарные постоянные затраты, руб.	1 013	1 455	3 339	2 988	2 988	4 066	2 286
3. Среднерыночная цена товара, руб.	2 110	905	1 150	1 030	1 030	1 400	790
4. Объем продаж, шт.	36	20	36	36	36	36	36
5. Выручка по товару, руб.	12 660	18 100	41 400	37 080	37 080	50 400	28 440
6. Точка безубыточности, в шт.	1	2	4	3	3	3	4
7. Точка безубыточности, в руб.	2 110	1 810	4 600	3 090	3 090	4 200	3 160
8. Запас финансовой прочности, %	83	90	89	92	92	92	89

Точка безубыточности от валовой выручки составляет 22 060 руб. Запас финансовой прочности от общего объема продаж составляет 88%. Это говорит о возможности снижения валовой выручки до 88%, при этом сохраняя проект в зоне безопасности.

В таблице 2.41 приведен расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для возрастной категории 7–10 лет.

Таблица 2.41 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для возрастной категории 7–10 лет

Наименование показателя	Джинсы	Джемпер	Туники	Толстовки	Легинсы	Платья
1. Удельные переменные затраты	280	200	200	220	180	350
2. Суммарные постоянные затраты, руб.	8 705	3 326	3 898	5 717	3 066	3 404
3. Среднерыночная цена товара, руб.	2 350	860	1 280	1 480	795	1 690
4. Объем продаж, шт.	48	48	48	48	48	25
5. Выручка по товару, руб.	112 800	41 280	61 440	71 040	38 160	42 250
6. Точка безубыточности, в шт.	4	5	4	5	5	3
7. Точка безубыточности, в руб.	9 400	4 300	5 120	7 400	3 975	5 070
8. Запас финансовой прочности, %	92	90	92	90	90	88

Точка безубыточности от валовой выручки составляет 35 265 руб. Запас финансовой прочности от общего объема продаж составляет 90%.

В таблице 2.42 приведен расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для категории «верхняя одежда».

Таблица 2.42 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки для категории «верхняя одежда»

Наименование показателя	Ветровка	Шапка	Пуховик	Комбинезон-трансформер	Полукомбинезон	Куртка	Куртка удлиненная	Бомбер
1. Удельные переменные затраты	500	100	2 200	800	550	1 200	1 300	360
2. Суммарные постоянные затраты, руб.	11 954	3 274	21 751	9 459	8 303	7 614	8 602	7 211
3. Среднерыночная цена товара, руб.	2 050	625	4 150	3 350	2 940	2 700	3 050	1 720
4. Объем продаж, шт.	78	65	65	35	35	35	35	52
5. Выручка по товару, руб.	15990	40625	26975	117250	102900	94500	106750	89440
6. Точка безубыточности, в шт.	8	6	11	4	3	5	5	5
7. Точка безубыточности, в руб.	16 400	3 750	45 650	13 400	8 820	13 500	15 250	8 600
8. Запас финансовой прочности, %	90	91	83	89	91	86	86	90

Точка безубыточности от валовой выручки составляет 125 370 руб. Запас финансовой прочности от общего объема продаж составляет 87 %. Это говорит о

возможности снижения валовой выручки до 87 %, при этом сохраняя проект в зоне безопасности. Таким образом, на основе анализа безубыточности, можно сделать вывод, что у всех товарных групп есть большой запас финансовой прочности.

2.6.2 Анализ чувствительности проекта

Для проведения анализа чувствительности, нам нужно определиться с исходными показателями, вероятность изменения которых существует. Для нашего проекта мы возьмем «Цену реализации», «Объем продаж», «Себестоимость», «Управленческие расходы» и «Прямые расходы». Процентный шаг изменения показателя возьмем за 10 %. В таблице 2.43 рассмотрен вариант увеличения выручки на 10 % [6].

Таблица 2.43 – Расчёт NPV проекта при увеличении цены реализации на 10 %

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	968 149	2 001 907	2 001 907
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(69 454)	(141 687)	(141 687)
Итого операционный денежный поток	277 815	566 750	566 750
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(1 835)	566 750	566 750
NPV= 1 012 165			

В таблице 2.44 рассмотрен вариант уменьшения цены реализации на 10 %.

Таблица 2.44 – Расчёт NPV проекта при уменьшении цены реализации на 10 %

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	770 216	1 667 759	1 667 759
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(29 867)	(72 858)	(72 858)
Итого операционный денежный поток	119 469	291 431	291 431
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(160 181)	291 431	291 431
NPV= 250 969			

В таблице 2.45 рассмотрен вариант увеличения объема продаж на 10 процентов.

Таблица 2.45 – Расчёт NPV проекта при увеличении объема продаж реализации на 10 процентов

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	897 980	2 017 775	2 017 775
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(55 420)	(144 861)	(144 861)
Итого операционный поток	221 680	579 444	579 444
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(57 970)	579 444	579 444
NPV= 998 742			

В таблице 2.46 рассмотрен вариант уменьшения объема продаж на 10 процентов.

Таблица 2.46 – Расчёт NPV проекта при уменьшении объема продаж реализации на 10 процентов

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	775 445	1 578 610	1 578 610
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(30 913)	(57 028)	(57 028)
Итого операционный поток	123 652	228 112	228 112
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(155 998)	228 112	228 112
NPV= 252 128			

В таблице 2.47 рассмотрен вариант увеличения себестоимости на 10 %.

Таблица 2.47 – Расчёт NPV проекта при увеличении себестоимости на 10 %

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(302 808)	(662 497)	(662 497)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(42 743)	(80 584)	(80 584)
Итого операционный денежный поток	170 974	322 334	322 334
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(108 676)	322 334	322 334
NPV= 518 028			

В таблице 2.48 рассмотрен вариант уменьшения себестоимости на 10 %.

Таблица 2.48 – Расчёт NPV проекта при уменьшении себестоимости на 10 %

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(247 752)	(542 043)	(542 043)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(46 555)	(104 674)	(104 674)
Итого операционный денежный поток	186 218	418 698	418 698
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(93 432)	418 698	418 698
NPV= 655 682			

В таблице 2.49 рассмотрен вариант увеличения управленческих расходов на 10 процентов.

Таблица 2.49 – Расчёт NPV проекта при увеличении управленческих расходов на 10 процентов

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(360 360)	(731 720)	(731 720)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(34 497)	(77 325)	(77 325)
Итого операционный денежный поток	137 988	309 300	309 300
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(141 662)	309 300	309 300
NPV= 460 722			

В таблице 2.50 рассмотрен вариант уменьшения управленческих расходов на 10 процентов.

Таблица 2.50 – Расчёт NPV проекта при уменьшении управленческих расходов

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Управленческие расходы	(294 840)	(589 680)	(589 680)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(54 801)	(105 733)	(105 733)
Итого операционный денежный поток	219 204	422 932	422 932
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(60 446)	422 932	422 932
NPV= 698 243			

В таблице 2.51 рассмотрен вариант увеличения прямых расходов на 10 %.

Таблица 2.51 – Расчёт NPV проекта при увеличении прямых расходов на 10%

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(275 962)	(582 952)	(582 952)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(48 233)	(96 493)	(96 493)
Итого операционный денежный поток	192 330	385 970	385 970
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(87 320)	385 970	385 970
NPV= 558 386			

В таблице 2.52 рассмотрен вариант уменьшения прямых расходов на 10 %.

Таблица 2.52 – Расчёт NPV проекта при уменьшении прямых расходов на 10%

Статья	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Операционный поток			
Выручка по проекту	862 125	1 756 615	1 756 615
Себестоимость	(295 961)	(622 951)	(622 951)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Налоговые выплаты	(44 113)	(88 493)	(88 493)
Итого операционный денежный поток	176 451	353 971	353 971
Инвестиционный поток			
Затраты на приобретение активов	(43 000)	0	0
Другие затраты подготовительного периода	(236 650)	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(279 650)	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(103 199)	353 971	353 971
NPV= 623 238			

Для большей наглядности результатов проведения анализа чувствительности построим график (рисунок 2.5).

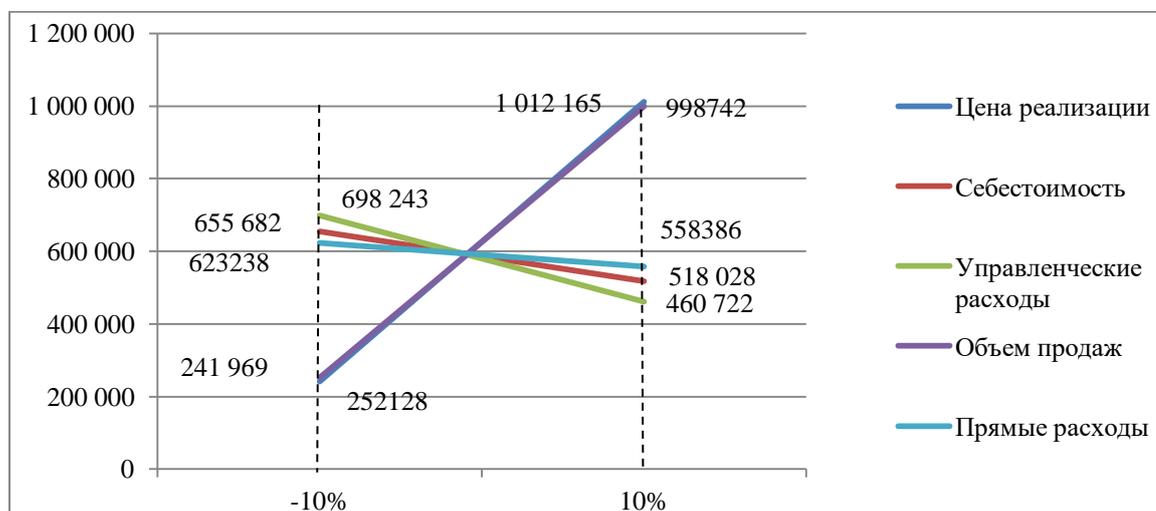


Рисунок 2.5– Анализ чувствительности

На основе проведенного анализа можно сделать следующий вывод: наиболее чувствителен проект к изменению цены реализации и объема продаж, проект обладает средней чувствительностью к изменению управленческих расходов и себестоимости, наименее чувствителен проект к изменению прямых расходов.

Выводы по разделу два

На основе разработанного бизнес–плана проекта можно сделать следующие выводы:

- 1) магазин детской одежды «Globus» будет располагаться в арендованном помещении ТК «Урал»;
- 2) единовременные затраты составляют 279 650 рублей;
- 3) потребность в инвестициях составляет 300 000 рублей. Источником финансирования будет выступать банковский кредит;
- 4) открытие магазина детской одежды «Globus» планируется на 1 июля 2020 года;
- 5) цена реализации равняется среднерыночной цене;
- 6) объемы сбыта определялись на основании опросов, отзывов посетителей ТК «Урал» и статистики «Челябстат»;
- 7) ожидаемая выручка в год составляет 1 756 615 рублей;
- 8) себестоимость продукции определялась методом полных затрат и в год составила 602 270 рублей;
- 9) чистая прибыль в год составила 370 516 рублей;
- 10) чистый приведенный доход составляет 576 254 рублей;
- 11) простой срок окупаемости составляет 1 год и 5 месяцев;
- 12) дисконтированный срок окупаемости составляет 2 года и 8 месяцев;
- 13) у всех товарных групп есть большой запас финансовой прочности;
- 14) наиболее чувствителен проект к изменению цены реализации и объема продаж. Проект обладает средней чувствительностью к изменению управленческих расходов и себестоимости, а наименее чувствителен проект к изменению прямых расходов.

В ходе разработанного бизнес–плана проекта были разработаны организационный план, план маркетинга, производственный план и финансовый план, а так же был проведен анализ рисков проекта. Следующим этапом является проведение финансового анализа магазина детской одежды «Globus».

3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА ДЕТСКОЙ ОДЕЖДЫ «GLOBUS»

3.1 Формирование прогнозных финансовых отчетностей

Отчет о финансовых результатах – это документ, который характеризует успешность деятельности компании за определенный период. В деловых и инвестиционных кругах этот отчет используется для определения рентабельности, инвестиционной ценности, кредитоспособности компании [9].

В таблице 3.1 представлен отчет о финансовых результатах магазина «Globus».

Таблица 3.1– Отчет о финансовых результатах магазина «Globus»

В рублях

Статья	За 2020 г.	За 2021 г.	За 2022 г.
Выручка от продажи товаров (за минусом НДС)	862 125	1 756 615	1 756 615
Производственная себестоимость проданных товаров	(275 280)	(602 270)	(602 270)
Валовая прибыль	586 845	1 154 345	1 154,345
Коммерческие расходы	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Управленческие расходы	(327 600)	(655 200)	(655 200)
Прибыль (убыток) от продаж	241 245	463 145	463 145
Прочие доходы и расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	241 245	463 145	463 145
Текущий налог на прибыль (20%)	(48 249)	(92 629)	(92 629)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	192 996	370 516	370 516

Отчет о движении денежных средств это динамический отчет, который методами балансовых обобщений определенных хозяйственных операций отчетного периода объясняет в существенных аспектах поступление и выбытие реальных

финансовых средств. В таблице 3.2 представлен отчет о движении денежных средств магазина «Globus».

Таблица 3.2 – Отчет о движении денежных средств магазина «Globus»

В рублях

Статья	за 2020 г.	за 2021 г.	за 2022 г.
Сальдо на начало периода	0	1 143 936	(150 044)
Движение денежных средств по текущей деятельности			
Поступления – всего, в том числе:	862 125	1 756 615	1 756 615
От продажи товаров	862 125	1 756 615	1 756 615
Платежи – всего, в том числе:	(669 129)	(1 396 009)	(1 396 009)
На оплату товаров	(275 280)	(602 270)	(602 270)
На оплату труда	(327 600)	(655 200)	(655 200)
На расчеты по налогам и сборам	(48 249)	(92 629)	(92 629)
На прочие выплаты	(18 000)	(36 000)	(36 000)
Сальдо денежных потоков по текущей деятельности	192 996	370 516	370 516
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности			
Поступления – всего	0	0	0
Платежи – всего, в том числе:	(279 650)	0	0
На приобретение внеоборотных активов	(279 650)	0	0
Сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности	(279 650)	0	0
Движение денежных средств от финансовой деятельности			
Поступления – всего, в том числе:	300 000	0	0
Получение заемных средств	300 000	0	0
Платежи – всего, в том числе:	(231 019)	(79 791)	0
Погашение заемных средств	(231 019)	(79 791)	0
Сальдо денежных потоков по финансовой деятельности	58 981	(79 791)	0
Сальдо денежных потоков на конец периода	(27 673)	290 725	370 516

Бухгалтерский баланс является основным источником информации для заинтересованных пользователей об имущественном и финансовом состоянии организации. Данные бухгалтерского баланса свидетельствуют о том, сумеет ли организация в ближайшее время выполнить взятые на себя обязательства перед

инвесторами, кредиторами и другими лицами или ей угрожают финансовые трудности [9].

В таблице 3.3 приведен бухгалтерский баланс магазина «Globus» на 31 декабря 2019 года.

Таблица 3.3 – Бухгалтерский баланс магазина «Globus»

В рублях

Наименование показателя	На 31 декабря 2020	На 31 декабря 2021	На 31 декабря 2022
АКТИВ			
I Внеоборотные активы			
Основные средства	43 000	43 000	43 000
Итого по разделу I	43 000	43 000	43 000
II Оборотные активы			
Товарно-материальные запасы	17 200	34 400	34 400
Денежные средства	1 277	272 306	293 116
Финансовые вложения	210 850	0	0
Итого по разделу II	229 327	306 706	327 516
БАЛАНС	272 327	349 706	370 516
ПАССИВ			
III Капитал и резервы			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(27 673)	290 725	370 516
Итого по разделу III	(27 673)	290 725	370 516
V Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	300 000	58 981	0
Итого по разделу IV	300 000	58 981	0
БАЛАНС	272 327	349 706	370 516

В современных условиях каждое предприятие нуждается в объективной оценке своего финансового состояния. Полная и достоверная информация о финансово-хозяйственной деятельности компании, отражаемая в бухгалтерской отчетности, необходима и в качестве основы для принятия внутренних управленческих

решений, и как средство коммуникации с представителями организаций, выступающих потенциальными инвесторами [10].

На основе данных финансовых отчетностей, проведём финансовый анализ магазина детской одежды «Globus».

3.2 Анализ динамики состава и структуры источников формирования капитала и его размещения

Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом располагает предприятие. С целью определения данной информации проводится общий анализ финансового состояния [4].

На основе данных бухгалтерского баланса магазина детской одежды «Globus» проведём горизонтальный анализ. В таблице 3.4 приведен состав имущества магазина «Globus».

Таблица 3.4 – Состав имущества магазина «Globus»

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.		Структура (удельный вес) имущества, %		Изменение	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	в абсолютных величинах	в %
Внеоборотные активы, в том числе:	43	43	12,3	11,6	0	- 0,7
Основные средства	43	43	12,3	11,6	0	- 0,7
Оборотные активы, в том числе:	306,706	327,516	87,7	88,4	20,81	0,7
Товарно-материальные запасы	34,4	34,4	9,8	9,2	0	- 0,6

Окончание таблицы 3.4

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.		Структура (удельный вес) имущества, %		Изменение	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	в абсолютных величинах	в %
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0
Денежные средства	272,306	293,116	77,9	79,2	20,81	1,3

На рисунке 3.1 представлен график, на основе данных таблицы 3.4.

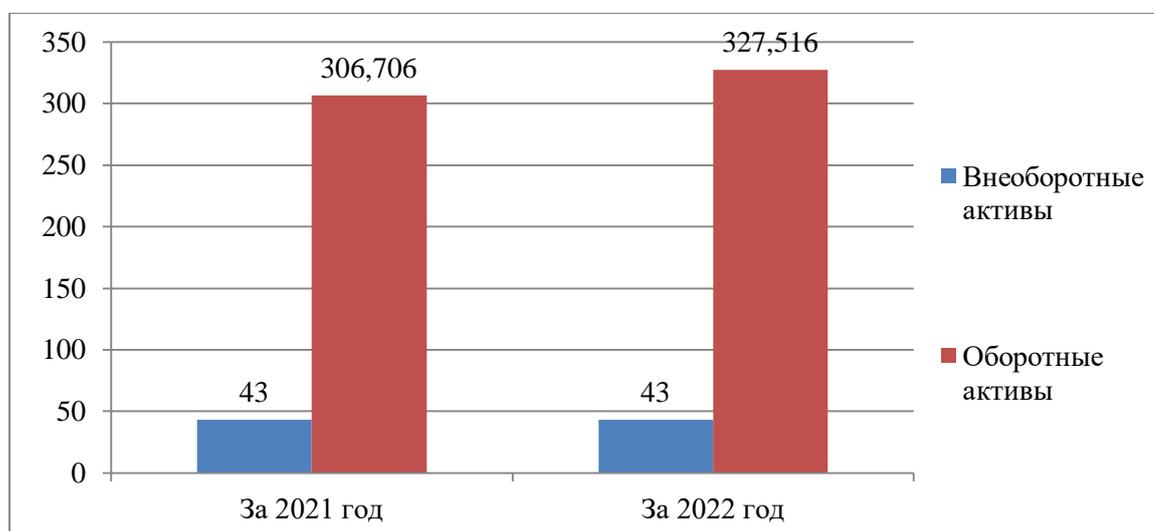


Рисунок 3.1– Динамика активов, в рублях

На основе проведенного горизонтального анализа структуры актива магазина «Globus», можно сделать следующие выводы:

- 1) наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы. Это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия;
- 2) сумма внеоборотных активов на конец периода не изменилась, это означает, что за данный период не приобретались новые основные средства;

3) доля основных средств в совокупных активах на конец анализируемого периода составляет 11,6%. Это означает, что предприятие имеет «легкую» структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества предприятия;

4) сумма оборотных активов на конец периода увеличилась, по сравнению с началом периода. Основной вклад в формирование оборотных активов внесли следующие статьи:

- «товарно-материальные запасы»;
- «денежные средства»;

5) на каждый год планируются формирование запасов в количестве двух штук по каждому товару. Сумма запасов на конец периода не изменилась;

6) сумма финансовых вложений не изменилась за анализируемый период. Это говорит, об отсутствии инвестиционных вкладов;

7) сумма денежных средств увеличилась, по сравнению с началом периода. Это может свидетельствовать об улучшении платежеспособности предприятия.

Наличие собственных средств у предприятия – основа его самостоятельности и независимости.

Проведем анализ источников формирования имущества предприятия. В таблице 3.5 представлен состав источников средств предприятия.

Таблица 3.5 – Состав источников средств предприятия

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.		Структура (удельный вес) источников, %		Изменение	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	в абсолютных величинах	в %
Собственный капитал, в том числе:	290,725	370,516	83,1	100	79,8	16,9
Нераспределенная прибыль	290,725	370,516	83,1	100	79,8	16,9

Окончание таблицы 3.5

Вид источников	Остатки по балансу, тыс. руб.		Структура (удельный вес) источников, %		Изменение	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	в абсолютных величинах	в %
Заемные источники, в том числе:	58,981	0	16,9	0	- 58,981	-16,9
Краткосрочная кредиторская задолженность	58,981	0	16,9	0	- 58,981	-16,9

На основе проведенного вертикального анализа структуры пассива магазина «Globus» можно сделать следующие выводы:

- 1) собственный капитал является основным источником формирования совокупных активов предприятия;
- 2) краткосрочная кредиторская задолженность на конец отчетного периода отсутствует, это говорит о том, что организация выплатила кредит.

На рисунке 3.2 представлена динамика пассивов предприятия на начало и на конец периода.

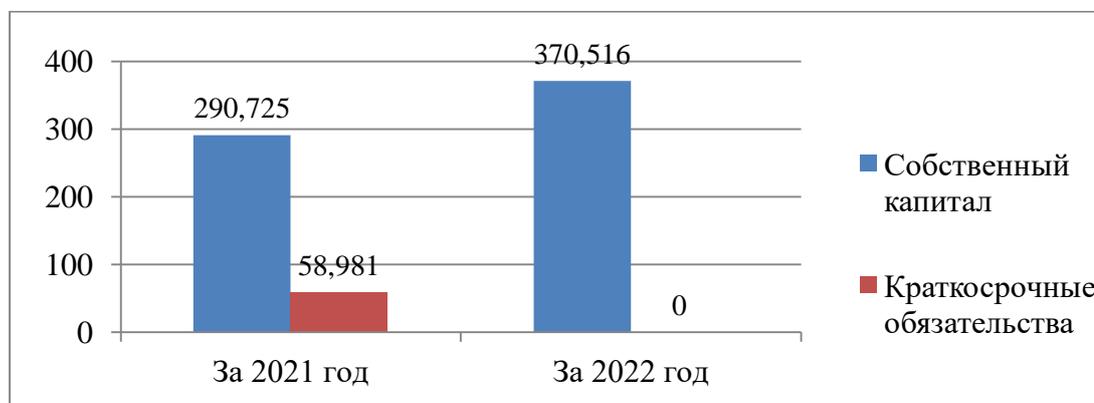


Рисунок 3.2 – Динамика долгосрочных обязательств, в рублях

В данном разделе были проанализированы состав имущества предприятия, а также состав источников средств предприятия.

3.3 Анализ ликвидности баланса

Ликвидность баланса предприятия – способность компании с помощью своих активов покрывать обязательства перед кредиторами [19].

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие обязательства за счёт оборотных активов. По формуле (3.1) рассчитывается коэффициент ликвидности.

$$K_{л} = \frac{OA}{КО}, \quad (3.1)$$

где OA – сумма оборотных активов;

КО – сумма краткосрочных обязательств.

В таблице 3.6 представлен анализ ликвидности баланса магазина «Globus».

Таблица 3.6 – Анализ ликвидности баланса магазина «Globus»

В рублях

Актив	Значение		Пассив	Значение	
	на начало периода	на конец периода		на начало периода	на конец периода
А1. Наиболее ликвидные активы	272 306	293 116	П1. Наиболее срочные обязательства	0	0
А2. Быстро реализуемые активы	0	0	П2. Краткосрочные пассивы	58 981	0
А3. Медленно реализуемые активы	34 400	34 400	П3. Долгосрочные пассивы	0	0
А4. Трудно реализуемые активы	43 000	43 000	П4. Постоянные пассивы	290 725	370 516
Коэффициент общей ликвидности				5,2	–

Рассмотрим, соответствует ли баланс условию абсолютной ликвидности. Условие абсолютной ликвидности приведено в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Условие абсолютной ликвидности

Активы			Пассивы	
A1	Наиболее ликвидные активы	\geq	П1	Наиболее срочные обязательства
A2	Быстро реализуемые активы	\geq	П2	Краткосрочные пассивы
A3	Медленно реализуемые активы	\geq	П3	Долгосрочные пассивы
A4	Трудно реализуемые активы	\leq	П4	Постоянные пассивы

Сравним результаты анализа ликвидности баланса с условиями абсолютной ликвидности. В таблице 3.8 приведено сравнение показателей ликвидности магазина «Globus».

Таблица 3.8 – Сравнение показателей ликвидности магазина «Globus»

В рублях

Условия абсолютной ликвидности баланса	На начало периода	На конец периода
$A1 \geq П1$	$272\ 306 \geq 0$	$293\ 116 \geq 0$
$A2 \geq П2$	$0 \leq 58\ 981$	$0 = 0$
$A3 \geq П3$	$34\ 400 \geq 0$	$34\ 400 \geq 0$
$A4 \leq П4$	$43\ 000 \leq 290\ 725$	$43\ 000 \leq 370\ 516$

По данным таблицы 3.8 можно сделать следующие выводы:

- $A1 \geq П1$. Это означает, что у предприятия есть наиболее ликвидные активы, но не имеется наиболее срочных обязательств;
- $A2 = П2$. Это означает, что у предприятия не имеется как краткосрочные обязательства, так и быстро реализуемые активы;
- $A3 \geq П3$. Это означает, что у предприятия не имеется долгосрочных займов;
- $A4 \leq П4$. Прочие неравенства не соблюдены. Предприятие обладает невысокой степенью платежеспособности.

В таблице 3.9 приведено покрытие обязательств активами.

Таблица 3.9 – Покрытие обязательств активами

В рублях

№ групп	Актив		Пассив		Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств	
	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода
I	272 306	293 116	0	0	272 306	293 116
II	0	0	58 981	0	- 58 981	0
III	34 400	34 400	0	0	34 400	34 400
IV	43 000	43 000	290 725	370 516	- 247 725	-327 516
Итого	349 706	370 516	349 706	370 516	0	0

Для качественной оценки финансового положения предприятия рассчитаем следующие показатели ликвидности:

1) чистый оборотный капитал (ЧОК). По формуле (3.2) рассчитывается чистый оборотный капитал.

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО} \quad (3.2)$$

2) коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$). По формуле (3.3) рассчитывается коэффициент абсолютной ликвидности.

$$K_{ал} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (3.3)$$

где ДС – денежные средства;

КФ – краткосрочные финансовые вложения.

3) коэффициент срочной ликвидности. ($K_{сл}$). По формуле (3.4) рассчитывается коэффициент срочной ликвидности.

$$K_{сл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}, \quad (3.4)$$

где ДЗ– дебиторская задолженность.

4) коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$). По формуле (3.5) рассчитывается коэффициент текущей ликвидности.

$$K_{тл} = \frac{ОА}{КО} \quad (3.5)$$

5) коэффициент собственной платежеспособности ($K_{сп}$). По формуле (3.6) рассчитывается коэффициент собственной платежеспособности.

$$K_{сп} = \frac{СК}{КО + ДО}, \quad (3.6)$$

где СК–собственный капитал.

На основании вышеприведенных формул, рассчитаем коэффициенты ликвидности.

Показатели оценки ликвидности представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение		
		на начало предыдущего периода	на начало отчетного периода	на конец отчетного периода
1. Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	- 70,673	247,725	327,516
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15–0,2	0,7	4,61	–

Окончание таблицы 3.10

Наименование показателя	Норматив	Значение		
		на начало предыдущего периода	на начало отчетного периода	на конец отчетного периода
3. Коэффициент срочной ликвидности	0,5–0,8	0,7	4,61	–
4. Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	0,76	5,2	–
5. Коэффициент собственной платежеспособности	–	- 0,09	4,93	–

По данным таблицы 3.10 можно сделать следующие выводы:

- 1) чистый оборотный капитал на начало и конец отчетного периода больше 0. Это означает, что предприятие финансово устойчиво.
- 2) коэффициент абсолютной ликвидности выше нормы как на начало предыдущего периода, так и на начало отчетного периода. Это говорит о том, что в предприятии высокая доля неработающих активов, в виде денежных средств. На конец отчетного периода не представляется возможность рассчитать данный показатель, так как нет краткосрочных обязательств;
- 3) коэффициент срочной ликвидности соответствует норме на начало предыдущего периода и выше нормы на начало отчетного периода. Это может говорить об улучшении платежеспособности предприятия;
- 4) коэффициент текущей ликвидности соответствует норме на начало отчетного периода. Это говорит о том, что компания в состоянии расплачиваться с краткосрочными обязательствами;
- 5) коэффициент собственной платежеспособности на начало отчетного периода увеличился, по сравнению с предыдущим периодом. Это означает, что предприятие в состоянии покрыть обязательства за счет собственного капитала.

На основе полученных данных построим графики, отражающие динамику коэффициентов. На рисунке 3.3 представлена динамика коэффициентов ликвидности.

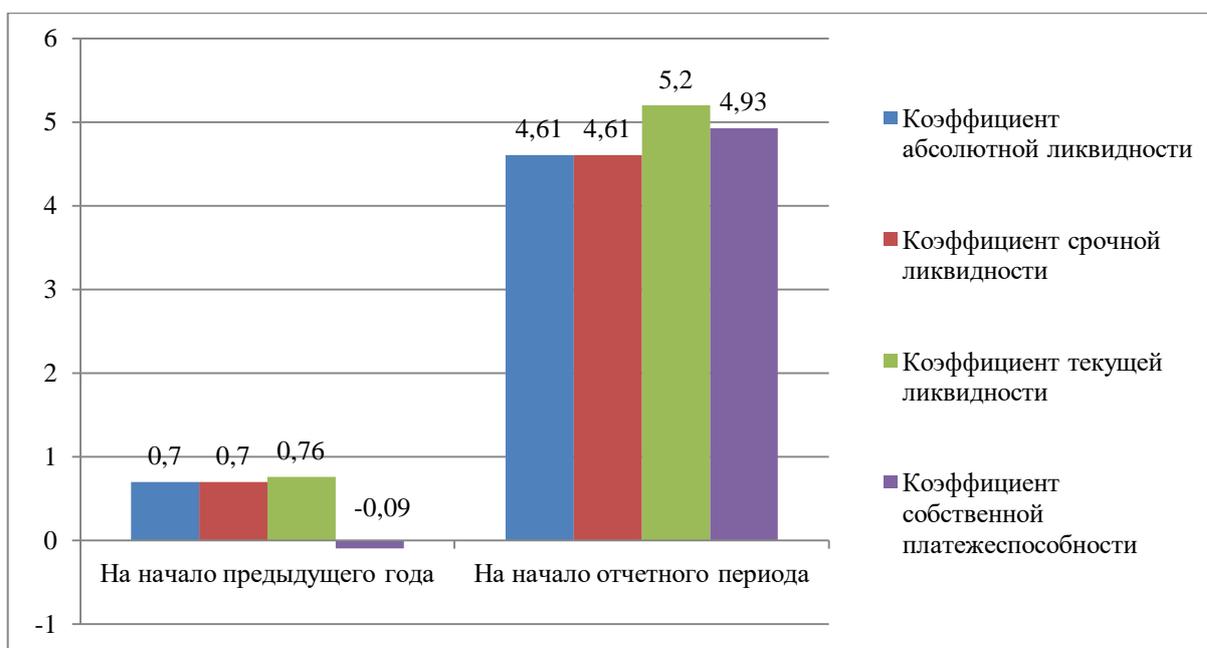


Рисунок 3.3 – Динамика коэффициентов ликвидности

3.4 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – это способность организации поддерживать свое существование и бесперебойную работу, благодаря наличию определенных свободных средств и сбалансированности финансовых потоков [23].

Проведем анализ финансовой устойчивости. В таблице 3.11 представлен анализ финансовой устойчивости магазина «Globus».

Таблица 3.11 – Анализ финансовой устойчивости магазина «Globus»

В рублях

Показатели	Значение	
	на начало периода	на конец периода
Источники собственных средств	290 725	370 516
Основные средства и иные внеоборотные активы	43 000	43 000
Наличие собственных оборотных средств	247 725	327 516
Долгосрочные кредиты и займы	0	0

Показатели	Значение	
	на начало периода	на конец периода
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	247 725	327 516
Краткосрочные кредиты и займы	58 981	0
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	306 706	327 516
Величина запасов и затрат	34 400	34 400
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	213 325	293 116
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	213 325	293 116
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	272 306	293 116
Тип финансовой ситуации	(1;1;1)	(1;1;1)

На основе данных таблицы 3.11 можно сделать вывод о том, что предприятие находится в состоянии абсолютной устойчивости как на начало периода, так и на конец периода. Все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, то есть организация не зависит от внешних кредиторов.

Для проведения анализа финансовых коэффициентов, нам необходимо рассчитать следующие показатели:

1) коэффициент финансовой независимости (автономии) ($K_{ф.н.}$). По формуле (3.7) рассчитывается коэффициент финансовой независимости.

$$K_{ф.н.} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (3.7)$$

где ВБ – валюта баланса.

2) коэффициент самофинансирования ($K_{\text{сф.}}$). Коэффициент самофинансирования показывает возможность покрытия собственным капиталом заемных средств. По формуле (3.8) рассчитывается $K_{\text{сф.}}$.

$$K_{\text{сф.}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}, \quad (3.8)$$

где ЗК—заемный капитал.

3) коэффициент задолженности (K_3). Коэффициент задолженности отражает долю привлеченных средств в структуре собственного капитала. По формуле (3.9) рассчитывается K_3 .

$$K_3 = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}} \quad (3.9)$$

4) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_o). Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает долю чистого оборотного капитала в структуре оборотных активов. По формуле (3.10) рассчитывается K_o .

$$K_o = \frac{\text{СОС}}{\text{ОА}}, \quad (3.10)$$

где СОС— собственные оборотные средства.

5) коэффициент маневренности (K_m). Коэффициент маневренности показывает долю собственных оборотных средств в структуре собственного капитала. По формуле (3.11) рассчитывается K_m .

$$K_m = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}} \quad (3.11)$$

б) коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов. ($K_{с.м.и.а.}$). Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов. По формуле (3.12) рассчитывается $K_{с.м.и.а.}$.

$$K_{с.м.и.а.} = \frac{OA}{BOA}, \quad (3.12)$$

где BOA – внеоборотные активы.

7) коэффициент финансовой зависимости ($K_{ф.з.}$). Коэффициент финансовой зависимости показывает в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования. По формуле (3.13) рассчитывается $K_{ф.з.}$.

$$K_{ф.з.} = \frac{ЗК}{ВБ} \quad (3.13)$$

В таблице 3.12 представлены значения показателей финансовой устойчивости магазина «Globus».

Таблица 3.12 – Показатели финансовой устойчивости магазина «Globus»

Наименование показателя	Норматив	Значения	
		На начало периода	На конец периода
1. Коэффициент финансовой независимости (автономии)	более 0,5	0,83	1
2. Коэффициент самофинансирования	более 1	4,93	–
3. Коэффициент задолженности	менее 0,67	0,2	0
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	0,81	1
5. Коэффициент маневренности	0,2–0,5	0,85	1
6. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	7,13	7,61
7. Коэффициент финансовой зависимости	менее 0,6	0,17	0

По данным таблицы 3.12 можно сделать следующие выводы:

- 1) коэффициент финансовой независимости соответствует норме как на начало периода, так и на конец периода. Это указывает на увеличение финансовой стабильности;
- 2) коэффициент самофинансирования соответствует норме на начало периода. Это может говорить об отсутствии финансовых рисков в долгосрочной временной перспективе;
- 3) коэффициент задолженности соответствует норме как на начало периода, так и на конец периода. Это указывает на низкую степень зависимости предприятия от контрагентов и кредиторов на начало периода, а также на отсутствие данной зависимости на конец периода;
- 4) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует норме как на начало периода, так и на конец периода. Это означает, что предприятие формирует оборотные средства за счет собственных средств;
- 5) коэффициент маневренности выше нормы как на начало периода, так и на конец периода. Это указывает на возможность свободно маневрировать своими финансовыми ресурсами;
- 6) коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов больше нормы как на начало периода, так и на конец периода. Это показывает на доминирование оборотных активов над внеоборотными активами;
- 7) коэффициент финансовой зависимости соответствует норме. Предприятие не находится в зависимости от внешних денежных обязательств.

3.5 Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов

Имущественное положение предприятия проявляется в платежеспособности предприятия, в способности вовремя удовлетворять платежные требования поставщиков в соответствии с хозяйственными договорами [18].

Для оценки имущественного положения организации рассчитаем следующие показатели:

1) сумма капитала, вложенного в имущество. К сумме капитала, вложенного в имущество, относится общая сумма хозяйственных средств у предприятия;

2) доля основных средств в активах. По формуле (3.14) рассчитывается доля основных средств в активах.

$$D_{oc.a.} = \frac{OC}{BB} \cdot 100\%, \quad (3.14)$$

где ОС – основные средства.

На основе вышеприведенных формул, рассчитаем показатели деловой активности. В таблице 3.13 приведены показатели деловой активности.

Таблица 3.13 – Показатели деловой активности

Наименование показателя	Значение		
	31 декабря 2022 года	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
1. Сумма капитала, вложенного в имущество, тыс. руб.	370 516	349 706	272 327
2. Доля основных средств в активах, %	0,12	0,12	0,16

Стабильность финансового положения предприятия в условиях рыночной экономики обусловлена значительной степени его деловой активностью [6].

Для анализа деловой активности нам необходимо рассчитать следующие показатели:

1) коэффициент оборачиваемости активов. ($K_{об.а}$). Данный показатель характеризует скорость оборота всего авансируемого капитала. По формуле (3.15) рассчитывается $K_{об.а}$.

$$K_{об.а} = \frac{BB}{A}, \quad (3.15)$$

где ВВ – валовая выручка;

\bar{A} – средняя стоимость активов за период.

2) продолжительность одного оборота активов ($\Pi_{об. а.}$). Продолжительность одного оборота активов показывает продолжительность одного оборота авансируемого капитала и измеряется в днях. По формуле (3.16) рассчитывается $\Pi_{об. а.}$.

$$\Pi_{об. а.} = \frac{365}{K_{об. а.}} \quad (3.16)$$

3) коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{об. оа.}$). Коэффициент оборачиваемости оборотных активов характеризует скорость оборота мобильных активов. По формуле (3.17) рассчитывается $K_{об. оа.}$.

$$K_{об. оа.} = \frac{ВВ}{ОА_{ср.}}, \quad (3.17)$$

где $ОА_{ср.}$ – средняя стоимость оборотных активов за период.

4) коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ($K_{об. воа.}$). Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов показывает скорость оборота немобильных активов. По формуле (3.18) рассчитывается $K_{об. воа.}$.

$$K_{об. воа.} = \frac{ВВ}{ВОА_{ср.}} \quad (3.18)$$

5) коэффициент оборачиваемости запасов ($K_{об. з.}$). Коэффициент оборачиваемости запасов показывает скорость оборота запасов. По формуле (3.19) рассчитывается $K_{об. з.}$.

$$K_{об. з.} = \frac{СС}{З_{ср.}}, \quad (3.19)$$

где $СС$ – себестоимость продукции;

$З_{ср.}$ – средняя стоимость запасов за период.

б) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{об.дз}$). Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает число оборотов, совершенных дебиторской задолженностью за анализируемый период. По формуле (3.20) рассчитывается $K_{об.дз}$.

$$K_{об.дз} = \frac{ВВ}{ДЗ_{ср}}, \quad (3.20)$$

где $ДЗ_{ср}$ – средняя стоимость дебиторской задолженности за период.

Так как в предприятии отсутствует дебиторская задолженность, не имеется возможность рассчитать данный показатель.

7) коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{об.ск}$). Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает активность собственного капитала. По формуле (3.21) рассчитывается $K_{об.ск}$.

$$K_{об.ск} = \frac{ВВ}{СК_{ср}}, \quad (3.21)$$

где $СК_{ср}$ – средняя стоимость собственного капитала за период.

8) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{об.кз}$). Данный коэффициент показывает сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов. По формуле (3.22) рассчитывается $K_{об.кз}$.

$$K_{об.кз} = \frac{СС}{КЗ_{ср}}, \quad (3.22)$$

где $КЗ_{ср}$ – средняя величина кредиторской задолженности за период.

9) фондоотдача (Φ). По формуле (3.23) рассчитывается фондоотдача.

$$\Phi = \frac{ВВ}{ОС_{ср}}, \quad (3.23)$$

где OC_{cp} – средняя стоимость основных средств за период.

На основе вышеприведенных формул, рассчитаем показатели оценки деловой активности. В таблице 3.15 представлены значения показателей оценки деловой активности.

Таблица 3.15 – Показатели оценки деловой активности магазин «Globus»

Наименование показателя	Значение			
	за 2021 год		за 2022 год	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	5,31	69	5,31	69
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	6,1	60	6,1	60
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	40,85	9	40,85	9
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	21,01	17	21,01	17
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	8,32	44	8,32	44
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	3,36	109	3,36	109
Фондоотдача	40,85	9	40,85	9

По данным таблицы 3.15 можно сделать следующие выводы:

1) за 2021 год и 2022 года объем выручки от реализации продукции приходящийся на 1 рубль средств, вложенных в деятельность предприятия составил 5,31;

- 2) за 2021 и 2022 года 6,1 денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица оборотных активов;
- 3) за 2021 и 2022 года 40,85 денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица внеоборотных активов;
- 4) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности за 2021 и 2022 года составил 3,36;
- 5) коэффициент оборачиваемости собственного капитала за 2021 и 2022 года составил 8,32;
- б) за 2021 и 2022 года на каждый рубль, вложенный в основные средства приходится 40,85 рублей выручки.

На основе данных таблицы 3.15, построим графики, отражающие динамику коэффициентов оборачиваемости (рисунок 3.4).

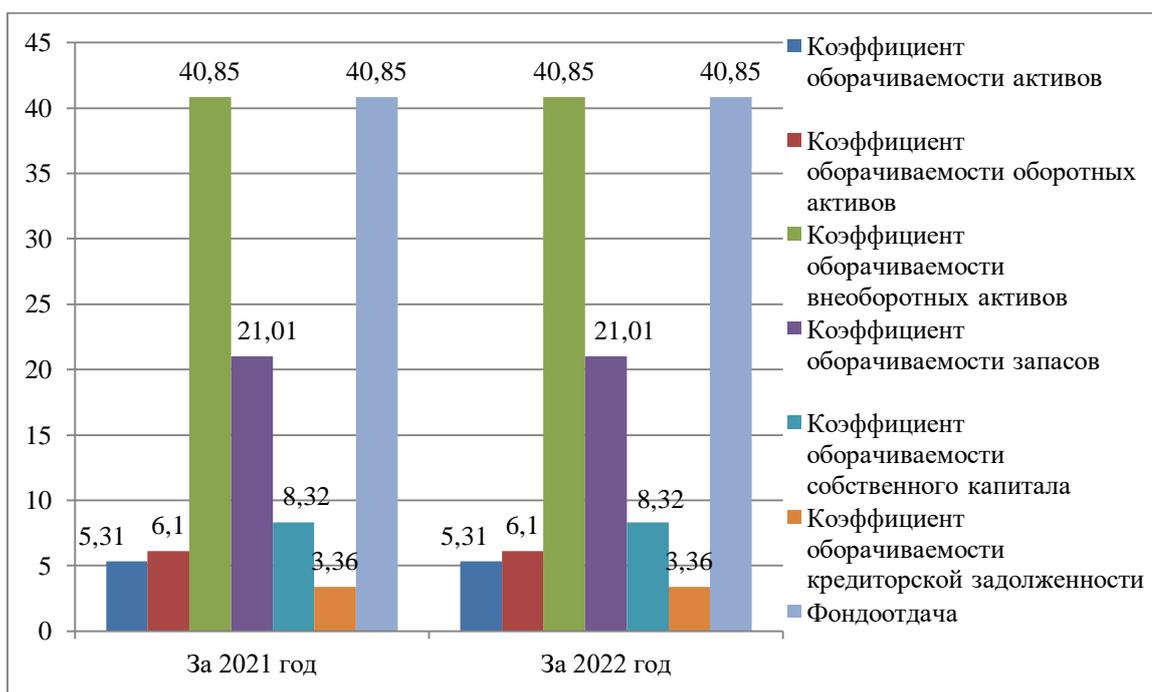


Рисунок 3.4 – Динамика коэффициентов оборачиваемости

На рисунке 3.5 отражена динамика продолжительности одного оборота показателей оборачиваемости активов, собственного капитала и кредиторской задолженности в днях.

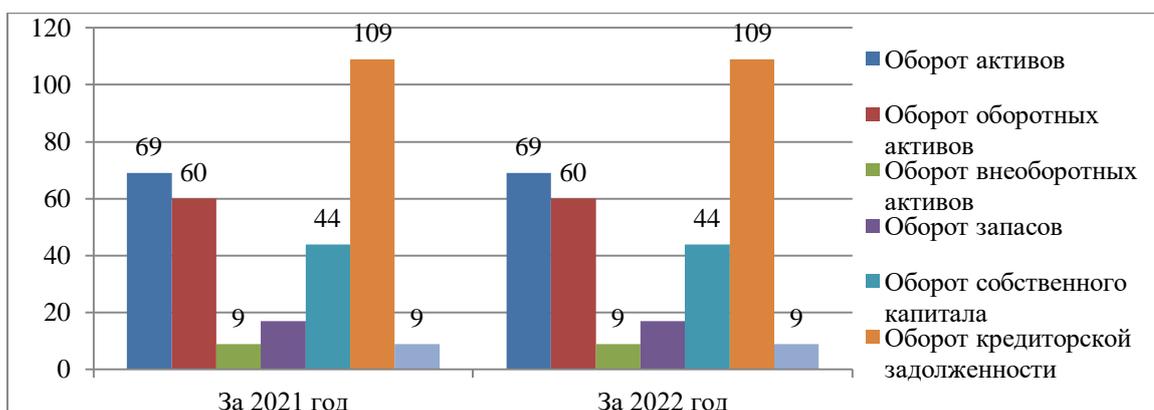


Рисунок 3.5– Динамика продолжительности одного оборота показателей оборачиваемости активов, собственного капитала и кредиторской задолженности, в днях

Рентабельностью называют относительный показатель эффективности производства, который характеризует уровень отдачи вложенных средств и степень использования производственных ресурсов [7].

Для анализа рентабельности предприятия нам необходимо рассчитать следующие показатели:

1) рентабельность реализованной продукции ($R_{p.п.}$). По формуле (3.24) рассчитывается $R_{p.п.}$.

$$R_{p.п.} = \frac{П_{от пр.}}{СС} \cdot 100\%, \quad (3.24)$$

где $П_{от пр.}$ – прибыль от продаж.

2) рентабельность производства ($R_{п.}$). Рентабельность производства показывает величину прибыли, приходящийся на каждый рубль производственных ресурсов. По формуле (3.25) рассчитывается $R_{п.}$.

$$R_{п.} = \frac{П_{до н/о}}{ОС_{ср.} + З_{ср.}} \cdot 100\%, \quad (3.25)$$

где $П_{до н/о}$ – прибыль до налогообложения.

3) рентабельность совокупных активов (R_a). Рентабельность совокупных активов показывает величину прибыли, приходящийся на каждый рубль совокупных активов. По формуле (3.26) рассчитывается R_a .

$$R_a = \frac{\text{ЧП}}{\text{Аср.}} \cdot 100\%, \quad (3.26)$$

где ЧП – чистая прибыль.

4) рентабельность внеоборотных активов ($R_{\text{воа}}$). Рентабельность внеоборотных активов показывает величину прибыли, приходящийся на каждый рубль внеоборотных активов. По формуле (3.27) рассчитывается $R_{\text{воа}}$.

$$R_{\text{воа}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВОАср.}} \cdot 100\% \quad (3.27)$$

5) рентабельность оборотных активов ($R_{\text{оа}}$). Рентабельность оборотных активов показывает величину прибыли, приходящийся на каждый рубль оборотных активов. По формуле (3.28) рассчитывается $R_{\text{оа}}$.

$$R_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОАср.}} \cdot 100\% \quad (3.28)$$

6) рентабельность чистого оборотного капитала ($R_{\text{чок}}$). Рентабельность чистого оборотного капитала показывает величину прибыли, приходящийся на каждый рубль чистого оборотного капитала. По формуле 3.29 рассчитывается $R_{\text{чок}}$.

$$R_{\text{чок}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОКср.}} \cdot 100\%, \quad (3.29)$$

где ЧОК_{ср.} – средняя величина чистого оборотного капитала за период;

ЧП – чистая прибыль.

7) рентабельность собственного капитала ($R_{ск}$). Рентабельность собственного капитала показывает величину чистой прибыли приходящейся на каждый рубль собственного капитала. По формуле 3.30 рассчитывается $R_{ск}$.

$$R_{ск} = \frac{ЧП}{СК_{ср.}} \cdot 100\% \quad (3.30)$$

8) рентабельность инвестиций ($R_{и.}$). Рентабельность инвестиций показывает величину чистой прибыли приходящейся на каждый рубль инвестиций. По формуле (3.31) рассчитывается $R_{и.}$.

$$R_{и.} = \frac{ЧП}{\text{Инвестиции ср.}} \cdot 100\%, \quad (3.31)$$

где Инвестиции_{ср.} – средняя величина инвестиций.

На основе данных формул, рассчитаем показатели оценки рентабельности. В таблице 3.16 представлены значения показателей оценки рентабельности магазин «Globus».

Таблица 3.16 – Показатели оценки рентабельности магазина «Globus»

В %

Наименование показателя	Значение	
	за 2021 год	за 2022 год
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	191,67	191,67
Рентабельность производства	646,22	646,22
Рентабельность совокупных активов	111,99	111,99
Рентабельность внеоборотных активов	861,67	861,67
Рентабельность оборотных активов	128,72	128,72
Рентабельность чистого оборотного капитала	220,3	220,3
Показатели рентабельности собственного капитала и инвестиций		
Рентабельность собственного капитала	175,43	175,43
Рентабельность инвестиций	132,49	–

На основе данных таблицы 3.16 можно сделать следующие выводы:

- 1) за 2021 и 2022 года на 1 рубль полных затрат приходится 191,67 % прибыли от реализации;
- 2) за 2021 и 2022 года на 1 рубль производственных ресурсов приходится 646,22 % прибыли;
- 3) за 2021 и 2022 года на 1 рубль совокупных активов приходится 111,99 % прибыли;
- 4) за 2021 и 2022 года на 1 рубль внеоборотных активов приходится 861,67 % прибыли;
- 5) за 2021 и 2022 года на 1 рубль оборотных активов приходится 128,72 % прибыли;
- 6) за 2021 и 2022 года на 1 рубль чистого оборотного капитала приходится 220,3 % прибыли;
- 7) за 2021 и 2022 года на 1 рубль собственного капитала приходится 175,43 % прибыли;
- 8) за 2021 год на 1 рубль инвестиций приходится 132,49 % прибыли.

На основе данных таблицы 3.16 построим графики, отражающие динамику показателей рентабельности (рисунок 3.6).

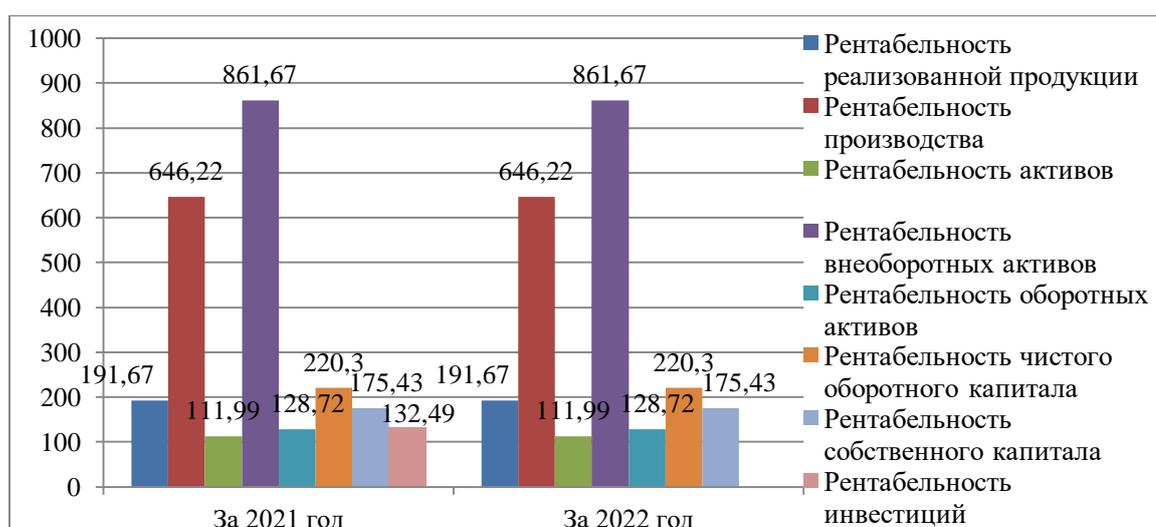


Рисунок 3.6– Динамика показателей рентабельности магазина «Globus», в %

3.6 Диагностика банкротства предприятия

Диагностика банкротства - это система финансового анализа, направленного на выявление кризисного развития предприятия, вызывающего угрозу его банкротства.

Диагностика банкротства включает две подсистемы:

- экспресс–диагностика;
- фундаментальная диагностика.

При проведении экспресс–диагностики рассчитываются три критических показателя:

1) коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$). Коэффициент текущей ликвидности показывает степень покрытия всеми оборотными средствами суммы срочных обязательств. По формуле (3.32) рассчитывается $K_{тл}$.

$$K_{тл} = \frac{OA}{KO} \quad (3.32)$$

2) коэффициент обеспеченности собственными средствами (K_{occ}). Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для обеспечения его текущей деятельности. По формуле (3.33) рассчитывается K_{occ} .

$$K_{occ} = \frac{СК - BOA}{OA} \quad (3.33)$$

3) коэффициент утраты платежеспособности ($K_{упл}$). Коэффициент утраты платежеспособности характеризует возможность утратить платежеспособность в течение 3 месяцев. По формуле (3.34) рассчитывается $K_{упл}$.

$$K_{упл} = \frac{K_{тлф} + (3/T) \times (K_{тлф} - K_{тлн})}{2}, \quad (3.34)$$

где $K_{тлф}$ – фактический коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{тлн}}$ – нормативный коэффициент текущей ликвидности, равный 2;

T – анализируемый период в месяцах.

На основе данных формул, проведем экспресс-диагностику предприятия. В таблице 3.17 представлена экспресс–диагностика магазина «Globus».

Таблица 3.17 – Экспресс диагностика магазина «Globus»

Показатель	Нормативное значение	Значение	
		на начало периода	на конец периода
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	≥ 2	5,2	–
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс)	$\geq 0,1$	0,81	1
Коэффициент утраты платежеспособности (Купл)	> 1	3	–

На основе данных таблицы 3.17 можно сделать следующие выводы:

- 1) коэффициент текущей ликвидности соответствует норме на начало периода. Это говорит об отсутствии трудностей в погашении организацией своих текущих обязательств;
- 2) коэффициент обеспеченности собственными средствами соответствует норме. Это говорит о финансовой устойчивости;
- 3) коэффициент утраты платежеспособности соответствует норме. Это свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшие 3 месяца нет риска утраты платежеспособности.

Скоринговый подход к оценке платежеспособности предприятия заключается в анализе статистики по предприятиям по их исполнению обязательств перед кредиторами, информация о которых содержится в бюро кредитных историй. Поэтому скоринговые модели иногда в литературе называют кредитные скоринговые модели или кредитные оценочные модели. Таким образом, можно

сказать, что кредитные скоринговые модели – статистические модели оценки платежеспособности предприятия.

После проведение скорингового анализа, выявляют класс, к которому относится предприятие. Выделяют 5 классов:

I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные;

III класс – проблемные предприятия;

IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению;

V класс – предприятия высочайшего риска, 100% банкроты.

В таблице 3.18 приведена скоринговая модель с тремя показателями.

Таблица 3.18 – Скоринговая модель

Показатель	Границы классов согласно критериям				
	I	II	III	IV	V
Рентабельность совокупного капитала, %	30 и выше (50 баллов)	29,9–20 (49,9–35 баллов)	19,9 – 10 (34,9–20 баллов)	9,9 – 1 (19,9 – 5 баллов)	Менее 1 (0 баллов)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (30 баллов)	1,99–1,7 (29,9–20 баллов)	1,69–1,4 (19,9–10 баллов)	1,39–1,1 (9,9–1 балла)	1 и ниже (0 баллов)
Коэффициент финансовой независимости	0,7 и выше (20 баллов)	0,69–0,45 (19,9–10 баллов)	0,44 – 0,30 (9,9 – 5 баллов)	0,29 – 0,20 (4,9–1 балл)	Менее 0,2 (0 баллов)
Границы классов	100 баллов	99–65 баллов	64–35 баллов	34–6 баллов	0 баллов

Рассчитаем баллы, исходя из рассчитанных показателей:

- 1) рентабельность совокупного капитала составила 220,3 % (50 баллов);
- 2) коэффициент текущей ликвидности отсутствует, так как отсутствуют краткосрочные обязательства;
- 3) коэффициент финансовой независимости составил 0,09 (20 баллов).

Сумма баллов по всем показателям составила 70 баллов. Магазин «Globus» относится ко II классу – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные.

Выводы по разделу три

На основе проведенного финансового анализа магазина «Globus» можно сделать следующие выводы:

- 1) в предприятии сформирована достаточно мобильная структура активов;
- 2) основными источниками формирования совокупных активов предприятия является собственный капитал;
- 3) организация в состоянии покрыть свои обязательства за счет собственного капитала;
- 4) организация находится в состоянии абсолютной устойчивости;
- 5) в организации преобладают оборотные активы над внеоборотными;
- 6) организация обладает не сильной зависимостью от заемных средств;
- 7) показатели оборачиваемости, также как и показатели рентабельности не изменились за анализируемый период.

Таким образом, на основании проведенного стратегического анализа, рассмотренного в первой главе, разработанного бизнес-плана магазина «Globus», рассмотренного во второй главе, а также проведенного финансового анализа предприятия, рассмотренного в третьей главе, можно сказать, что тема выпускной квалификационной работы «разработка бизнес-плана открытия магазина детской одежды «Globus» (Челябинск)» была раскрыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе разрабатывался бизнес–план открытия магазина детской одежды «Globus» в городе Челябинск.

По результатам проведенного стратегического анализа было выявлено, что влияние конкурентной среды не препятствует деятельности компании, а из существующих конкурентов, наиболее сильным является ПАО «Детский мир». Также по результатам формирования проблемных полей, было выбрано решение по разработке проекта – открытие магазина детской одежды, с целью роста целевой аудитории и последующим внедрением новых категорий товара.

По результатам разработки бизнес–плана проекта были разработаны: «организационный план», «план маркетинга», «план производства», «финансовый план», рассчитана эффективность проекта, а также проведен анализ рисков проекта. Длительность проекта составляет 122 дня, открытие магазина планируется на 1 июля 2020 года. На прединвестиционной и инвестиционной фазах формируется команда проекта. Источником финансирования является банковский кредит. На основе полученных результатов, проект показал свою эффективность и малорискованность.

По результатам проведенного анализа финансово–хозяйственной деятельности предприятия, можно сделать вывод, то организация обладает абсолютной финансовой устойчивостью. Основным источником средств предприятия является собственный капитал. У организации высокие показатели рентабельности, а также в организации сформирована достаточно мобильная структура активов.

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Налоговый кодекс Российской Федерации, ст. 164.
- 2 Анализ финансового состояния коммерческой организации: учеб. пособие / Некрылова, Н.В., Понукалин, А.В., Кузнецова, Т.Е., Петрова, Л.А. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. – 100 с.
- 3 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2010.-257с.
- 4 Бронникова, Т.С., Чернявский, А.Г. Маркетинг: Учебное пособие/ Издательство ТРГУ, 1999 –234 с.
- 5 Виленский, П.Л., Лившиц, В.Н., Смоляк, С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов.-М.: Дело, 2004.888 с.
- 6 Грачева, М.В. Риск-анализ инвестиционного проекта. -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
- 7 Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие/ В.Н. Родионова – М.: Риор, 2018 - 256 с.
- 8 Стратегический менеджмент : учеб. для студ. учреждений сред. проф. образования / А.Г.Зубкова, Д.Э.Мусаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательский центр «Академия», 2011. — 240 с.
- 9 Финансовый анализ: теория и практика. Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во Хабар.гос. тех. ун-та, 2013 – 190с.
- 10 Финансовый анализ: учебное пособие / Котова, Н.Н., Кухаренко, С.И. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 64 с.
- 11 Цветкова, Л.И., Иванов, В.В. Методологические основы управления инвестиционными рисками. // Управление риском. 2004, № 4:55-63.
- 12 Выпускная квалификационная работа: методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Е.Н. Машкова, А.С. Камалова, Л.А. Баев; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – с. 69
- 13 Индустрия детства [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.kidindustry.ru/> (дата обращения: 11.04.2020)

- 14 Матрица ответственности проекта [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.intuit.ru/studies/courses/646/502/lecture/11398> (дата обращения: 04.05.2020)
- 15 Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://blog.iteam.ru/model-analiza-majkla-portera/> (дата обращения: 16.04.2020)
- 16 Модель 5Р в маркетинге: суть, концепции и пример использования [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://t-laboratory.ru/2019/03/28/model-5p-v-marketinge-sut-koncepcii-i-primer-ispolzovaniija/> (дата обращения: 20.04.2020)
- 17 Обзор рынка детских товаров [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-detskikh-tovarov/> (дата обращения: 18.04.2020)
- 18 Показатели финансового анализа [Электронный ресурс].– <https://finacademy.net/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya> (дата обращения: 22.05.2020)
- 19 Проведения финансового анализа [Электронный ресурс].– https://studbooks.net/1594119/finansy/provedenie_finansovogo_analiza (дата обращения: 28.05.2020)
- 20 Производство детской одежды [Электронный ресурс].– Режим доступа: https://www.rbc.ru/own_business/18/05/2016/573c328e9a79475ddfb8c323 (дата обращения: 25.04.2020)
- 21 Современные тренды развития рынков товаров и услуг [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/SiteAssets/Pages/sovremennie-trendi-razvitiya-rinkov-tovarov-i-uslug> (дата обращения: 09.04.2020)
- 22 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://chelstat.gks.ru/> (дата обращения: 13.04.2020)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

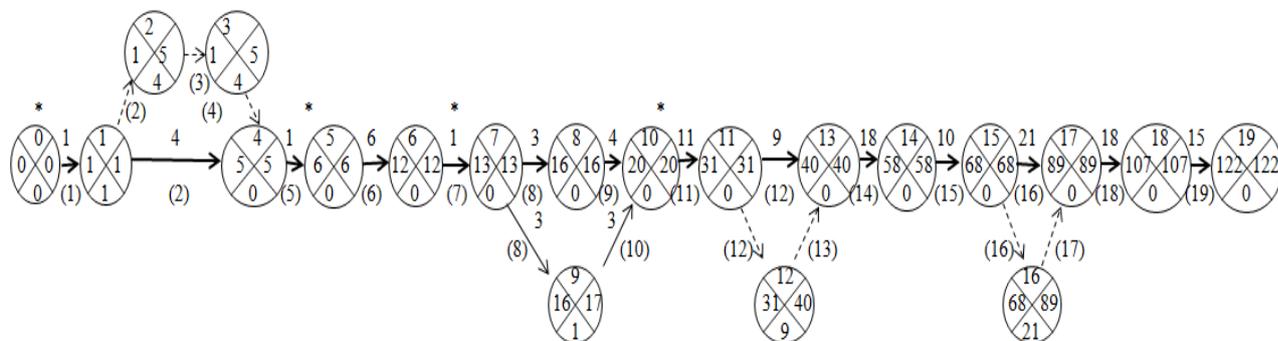
Основные игроки на рынке детских товаров в 2016 году



Рисунок А.1– Основные игроки на рынке детских товаров в 2016 году

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сетевой график



- (1) – принятие решения о рассмотрении проекта;
- (2) – проведение стратегического анализа отрасли;
- (3) – анализ макросреды предприятия;
- (4) – анализ микросреды предприятия;
- (5) – принятие решения о разработке проекта;
- (6) – разработка бизнес-плана проекта;
- (7) – принятие решения о реализации проекта;
- (8) – подготовка пакета документов на регистрацию бизнеса;
- (9) – регистрация организации, оформление документов;
- (10) – открытие расчетного счета;

- (11) – оформление кредита;
- (12) – поиск подходящего помещения;
- (13) – заключение договора аренды;
- (14) – ремонт помещения;
- (15) – подбор и покупка оборудования;
- (16) – переговоры с поставщиками товара;
- (17) – подбор и закупка товара;
- (18) – наем и обучения персонала;
- (19) – разработка и запуск рекламы;

→ – критический путь.

Рисунок Б.1– Сетевой график

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Диаграмма Ганта

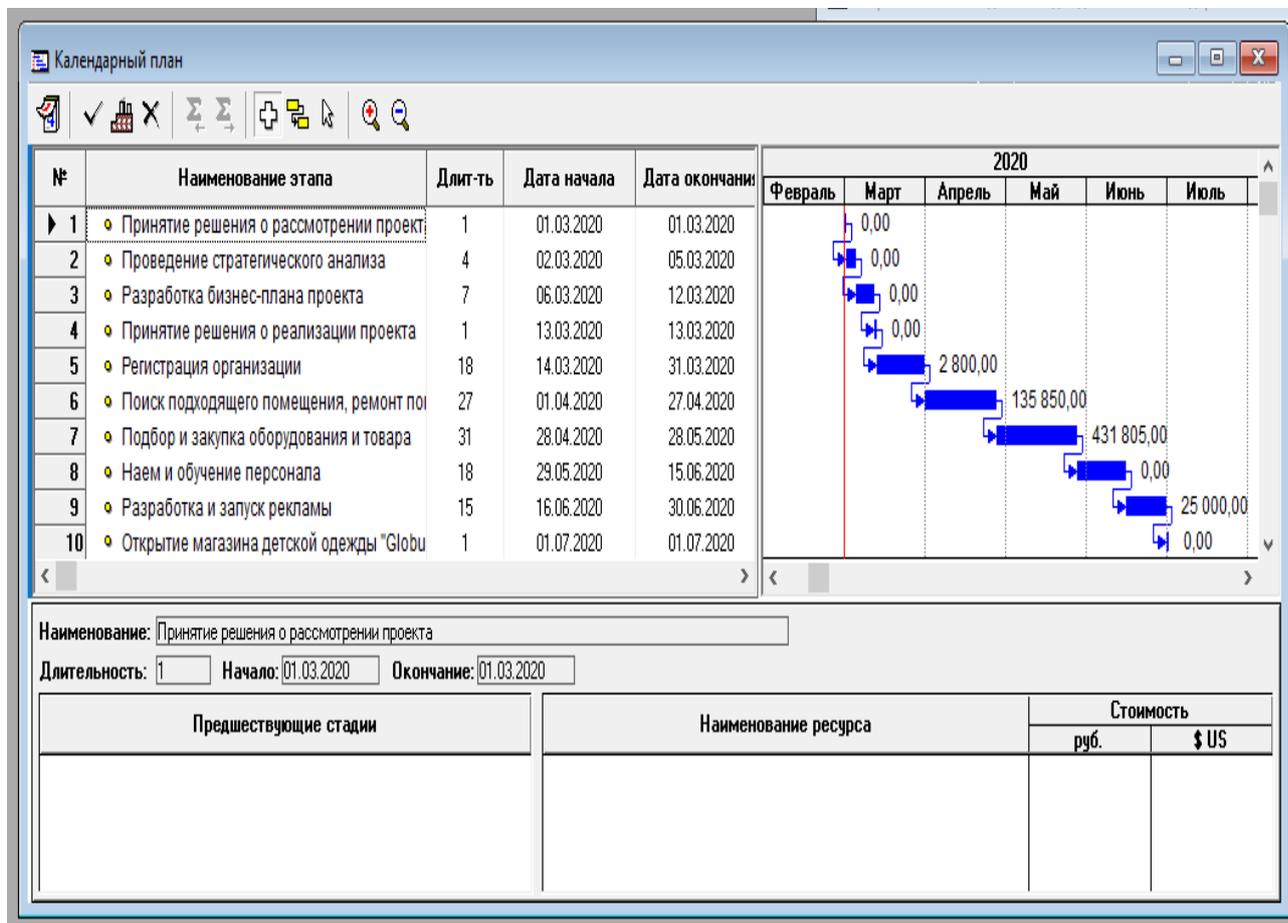


Рисунок В.1– Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Образец анкеты

Таблица Г.1– Образец анкеты

Вопрос	Вариант ответа
Сколько у Вас детей?	<ul style="list-style-type: none">• один• два• три• более трех
К какой возрастной группе относится Ваш ребенок (дети)?	<ul style="list-style-type: none">• 3-5 лет• 5-7 лет• 7-10 лет
Как часто Вы посещаете магазины детской одежды, в целях приобретения покупки для одного ребенка?	<ul style="list-style-type: none">• раз в неделю• два раза в месяц• раз в месяц• раз в пол года• не посещаю магазины детской одежды

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Образец опроса

Таблица Д.1– Образец опроса

Вопрос	Ответ
Укажите возраст своего ребенка	
Как часто Вы покупаете своему ребенку следующие товары:	Для ответа на данный вопрос, воспользуйтесь следующими вариантами ответов: А. раз в неделю Б. 2 раза в месяц В. раз в месяц Г. раз в пол года Д. не посещаю магазины детской одежды
Джинсы	
Юбки	
Платья	
Футболки	
Туники	
Толстовки	
Легинсы	
Кофты	
Джемпер	
Ветровка	
Шапка	
Пуховик	
Комбинезон-трансформер	
Полукомбинезон	
Куртка	
Куртка удлиненная	
Бомбер	